



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA

“LA FORMACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES EN EL INSTITUTO
MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL”

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

MARGARITA SOSA TOVAR



ASESORA: LIC. ROSA MARIA CAMARENA CASTELLANOS



MÉXICO. D.F.

ABRIL 2005

m343920





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

***“LA FORMACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES
EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL”***

Informe Académico de Actividad Profesional para obtener el título de:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

Presenta:

MARGARITA SOSA TOVAR

Asesora: Lic. Rosa María Camarena Castellanos

México, D.F.

Abril 2005

Agradecimientos:

A mis hijos:

ARTURO ELÍAS Y VERÓNICA JULIETA

Por su amor, comprensión y apoyo incondicional
por respaldarme en todas mis expectativas,
y estar conmigo en los momentos difíciles,
brindándome su mano para sostenerme.

Hoy que se ven culminados nuestros esfuerzos
le doy gracias a la vida y a Dios
por haberlos puesto en mi camino
por ser el móvil de mi existencia.

A mi padre:

Por creer en mí, por tu gran amor y compañía,
por todo lo que me has dado en la vida.

Los llevo en mi corazón para toda la eternidad.

Con todo mi amor

A mi asesora:

Por ser una persona con una gran calidad humana e inquebrantable, por su apoyo
en la realización de este trabajo, por su amistad y confianza.

Gracias.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Objetivos

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL..... pp. 1 a 11

- 1.1. Departamento de Personal y Desarrollo..... p. 12
- 1.2. Organigramas..... pp. 13 a 15

2. MARCO TEÓRICO

- 2.1. Antecedentes de las competencias laborales..... pp. 16 a 19
- 2.2. Formación y Capacitación..... p. 19
- 2.3. Competencia laboral..... p. 19 a 20
- 2.4. Competencias laborales y competitividad..... p. 20
- 2.5. Unidad de Competencia..... p. 20
- 2.6. Calificación Laboral..... pp. 21
- 2.7. Elemento de Competencia..... pp. 21 a 22
 - 2.7.1. Campo de aplicación..... p. 22
 - 2.7.2. Evidencias de desempeño..... p. 22
 - 2.7.3. Evidencias de conocimiento..... pp. 22
- 2.8.. Análisis Ocupacional..... p. 22 a 23
- 2.9. Análisis Funcional..... p. 23 a 24
 - 2.9.1. Proceso a seguir para el análisis funcional..... p. 24
- 2.10. Normas de competencia laboral..... pp. 24 a 25

2.10. Formación por competencias..... p. 26

3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

3.1. Implementación del Sistema pp. 27 a 29

3.2. Planeación..... pp. 29 a 33

3.3. Organización..... pp. 33 a 35

3.4. Ejecución..... pp. 35 a 36

3.5. Evaluación y resultados..... pp. 36 a 38

4. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL..... pp. 39 a 44

4. ÍNDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS APROXIMADOS..... pp. 45 a 47

6. CONCLUSIONES..... pp. 48 a 50

7. BIBLIOGRAFÍA

8. ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La actividad que desempeñé a través de mi carrera institucional dentro del Departamento de Personal y Desarrollo de la Delegación Dos Noreste dependiente del Instituto Mexicano del Seguro Social, se basó en proporcionar capacitación y formación laboral al personal administrativo, en cuanto a las prestaciones y obligaciones de los colaboradores, facilitándoles los lineamientos, políticas y normatividad establecidos en los manuales de procedimientos.

A través, de los diferentes programas de capacitación que se han aplicado en el Departamento, se consideraba que con el sólo hecho de conocer el contexto laboral por parte de los instructores, era más que suficiente para impartir contenidos, aún sin tener las bases para nuevos aprendizajes.

Esto motivo el deseo de tener una preparación profesional, que me proporcionara los elementos y herramientas necesarias para poder estar en posibilidad de realizar una capacitación eficiente y de calidad, que redundara en un mejor aprovechamiento de los conocimientos para las funciones que tenía encomendadas.

Seleccioné la modalidad de titulación por medio del Informe Académico de Actividades Profesionales, por considerar que si la mayor parte de mi trabajo laboral, se fundamentó en la capacitación y formación, aún cuando no tenía las habilidades necesarias, para la transmisión de nuevos aprendizajes, a través de mi formación profesional las he adquirido y puesto en práctica, esto ha favorecido en que actualmente se han implementado algunas modificaciones en los procesos de instrucción en el Departamento de Personal y Desarrollo al cual pertenezco hasta el año 2004.

Tomando en cuenta, que la capacitación que se proporciona en la organización es para adultos y grupos de trabajo, se trata de insertarlos hacia la competitividad laboral, que es la política de desarrollo institucional.

Considerando que la educación de adultos es uno de los medios más eficaces para lograr la deseada igualdad social, y que el subdesarrollo material es producto del subdesarrollo cultural, se planifica en la actualidad la educación de los adultos para alcanzar una sociedad humana más justa y equilibrada, combinándola con una educación permanente, que les permita su desarrollo personal.

Así el presente Informe Académico de Actividades Profesionales consta de 6 capítulos:

- 1.- Antecedentes históricos del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el cual se proporciona información de cómo surge la seguridad social en México, desde sus inicios hasta nuestros días, cual es la función y prestaciones que brinda el Instituto a sus derechohabientes.
- 2.- Marco Teórico, enfocado hacia la competencia laboral, una descripción de los principales rubros para la conformación de la calificación laboral.
- 3.- Descripción de la actividad profesional realizada con motivo de la implementación del Sistema Integral de Administración de Personal
- 4.- Una valoración crítica de la actividad profesional.
- 5.- Indicadores cualitativos y cuantitativos aproximados
- 6.- Conclusiones.

OBJETIVOS

El presente informe tiene como objetivo analizar, describir y evaluar las actividades desempeñadas en el Departamento de Personal y Desarrollo de la Delegación Dos del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Demostrar que en un aprendizaje organizacional como el que se tuvo que implementar con motivo del Sistema Integral de Administración de Personal, dentro del marco de las competencias laborales, ha apoyado el incremento de los índices de calificación del personal con el objeto de elevar los niveles de productividad y de bienestar social.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Los únicos antecedentes verdaderos de la legislación moderna sobre aseguramiento de los trabajadores y de sus familiares, se encuentran a principios del siglo XX, en los últimos años de la época porfiriana: en dos disposiciones de rango estatal: la Ley de Accidentes de Trabajo del Estado de México, expedida el 30 de abril de 1904, y la Ley sobre Accidentes de Trabajo, del Estado de Nuevo León, expedida en Monterrey el 9 de abril de 1906. En estos dos ordenamientos legales se reconocía, por primera vez en el país, la obligación para los empresarios de atender a sus empleados en caso de enfermedad, accidente o muerte, derivados del cumplimiento de sus labores. Para 1915 se formuló un proyecto de Ley de Accidentes que establecía las pensiones e indemnizaciones a cargo del empleador, en el caso de incapacidad o muerte del trabajador por causa de un riesgo profesional.

La base constitucional del Instituto Mexicano del seguro social en México se encuentra en el artículo 123 de la Carta Magna promulgada el 5 de febrero de 1917. Ahí se declara "de utilidad social el establecimiento de cajas de seguros populares como los de invalidez, de vida, de cesación involuntaria en el trabajo, de accidentes y de otros con fines similares".

A finales de 1925 se presentó una iniciativa de Ley sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. En ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguros Sociales, de administración tripartita pero cuya integración económica habría de corresponder exclusivamente al sector patronal. También se definía con precisión la responsabilidad de los empresarios en los accidentes de trabajo y se determinaba el monto y la forma de pago de las indemnizaciones correspondientes. La iniciativa de seguro obrero suscitó la inconformidad de los empleadores que no estaban de acuerdo en ser los únicos contribuyentes a su sostenimiento y consideraban que también otros sectores deberían aportar. En 1929 el Congreso de la Unión modificó la fracción XXIX del artículo 123 constitucional para establecer que "se considera de utilidad pública la expedición de la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de Invalidez, de

Vida, de Cesación Involuntaria del Trabajo, de Enfermedades y Accidentes y otros con fines análogos. Con todo, habrían de pasar todavía casi quince años para que la Ley se hiciera realidad". (1)

PROYECTOS DE LEY

En 1935 el presidente Lázaro Cárdenas envió a los legisladores un proyecto de ley del Seguro Social, en el cual se encomendaba la prestación del servicio a un Instituto de Seguros Sociales, con aportaciones y administración tripartitas, que incorporaría a todos los asalariados, tanto industriales como agrícolas. Sin embargo, se consideró que el proyecto requería aún estudios ulteriores. Por encargo del mismo Presidente Cárdenas, se elaboró un nuevo proyecto que resumía la experiencia de los anteriores. Su principal autor fue el titular de la Secretaría de Gobernación, licenciado Ignacio García Téllez, abogado de cuarenta años de edad, quien para esa fecha ya había sido diputado federal, gobernador interino de Guanajuato, Rector de la Universidad Nacional Autónoma y, durante el régimen cardenista, Secretario de Educación, presidente del PNR, secretario particular del Jefe del Ejecutivo y para esa fecha, Secretario de Gobernación. Colaboraron varios especialistas en derecho, medicina y economía, basados en la legislación expedida en otros países hispanoamericanos.

Considero importante resaltar la trayectoria curricular del licenciado Ignacio García Téllez, ya que su labor humanística para la creación de la seguridad social fue relevante.

El proyecto de García Téllez se refería a la creación de un Instituto de Seguros Sociales, de aportación tripartita, que incluía al Estado, a los trabajadores asegurados y a sus patrones y que cubriría o prevendría los siguientes riesgos sociales: enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, enfermedades no profesionales y maternidad, vejez e invalidez y desocupación involuntaria.

Aprobado el proyecto por un consejo de ministros, fue enviado a la Cámara de Diputados en diciembre de 1938. Pero tampoco esta vez pudo llegar más adelante pues a los

(1) Artículo 123 Constitucional fracción XXIX, 1929.

legisladores les pareció conveniente que se elaborara un documento más completo fundamentado en estudios actuariales. Por otra parte, la situación del momento, de fuerte crisis provocada por la expropiación petrolera, exigía promover antes que nada la unidad nacional.

Por otra parte, a partir de 1939 la situación de guerra motivó muchas inquietudes para encontrar soluciones a los problemas de desigualdad económica y social. Uno de los puntos de acuerdo de los firmantes de la Carta del Atlántico fue que, una vez derrotadas las potencias nazifascistas había que lanzarse a la búsqueda de instituciones tanto nacionales como internacionales que procuraran, aparte de la paz y la tranquilidad mundiales la seguridad de que todos los hombres de todos los países pudieran vivir libres tanto de temores como de necesidades .

NACE LA SEGURIDAD SOCIAL

Por lo anterior, hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro Social. El interés del Presidente Ávila Camacho por las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumió la presidencia, cuando anunció la creación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la encomendó a quien fuera Secretario de Gobernación del régimen anterior, el licenciado Ignacio García Téllez. Atendiendo a la tónica del momento, la función inicial de la naciente dependencia fue limar asperezas y procurar la conciliación obrero-patronal.

En diciembre del mismo año se envió a las Cámaras la iniciativa de Ley, proponiendo como suprema justificación, que se cumpliría así uno de los más caros ideales de la Revolución Mexicana. Se trataba de "proteger a los trabajadores y asegurar su existencia, su salario, su capacidad productiva y la tranquilidad de la familia; contribuir al cumplimiento de un deber legal, de compromisos exteriores y de promesas gubernamentales". El Congreso aprobó la Iniciativa y el 19 de enero de 1943 se publicó en el Diario Oficial la Ley del Seguro Social". (2)

Aquí se determina, desde los artículos iniciales, que la finalidad de la seguridad social es

(2) *IMSS: Hacia el Fortalecimiento y Modernización de la Seguridad Social. México, 1995*

garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Como instrumento básico de la seguridad social se establece el Seguro Social y para administrarlo y organizarlo, se decreta la creación de un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social.

LOS PRIMEROS AÑOS

Al iniciarse las actividades del nuevo organismo, su primer director, Vicente Santos Guajardo y una planta de empleados mínima, se dedicaron, entre otras cosas, a realizar los proyectos e investigaciones que implicaba la instrumentación de las diversas ramas de aseguramiento; a estudiar las experiencias de otros países en el campo de la seguridad social para aprovecharlas en México; a divulgar el sentido y las posibilidades de la seguridad social y a realizar una intensa labor de convencimiento, tanto entre los trabajadores como entre los empresarios, acerca de los alcances de la ley y de las ventajas que reportaría a unos y a otros su aplicación.

Se determinó que el Seguro Social empezaría a funcionar en el Distrito Federal a partir de enero del año siguiente; mientras tanto se procedió a la inscripción de los patrones.

En diciembre de 1943 el Lic. García Téllez es nombrado nuevo director del Instituto y unos cuantos días después, el 6 de enero de 1944, se pone en marcha formalmente el otorgamiento de servicios médicos en todas las modalidades prescritas.

Sin embargo, durante algunos meses continuaron las manifestaciones de inconformidad y los ataques contra la introducción del sistema. Estos provenían de varios sectores empresariales que se resistían al nuevo pago implicado en las cuotas de la seguridad social. Curiosamente, también algunos grupos sindicales realizaron numerosas expresiones de rechazo. Poco a poco se fueron atenuando las posiciones más violentas ante la actitud decidida del gobierno de poner en marcha el Seguro Social en todos sus ramos. Antes de que concluyera 1946 el sistema operaba ya en Puebla, Monterrey y Guadalajara; el Instituto, tras sus primeros tiempos de dificultades políticas y angustias financieras, había

alcanzado la seguridad económica necesaria y el reconocimiento general por la importancia de sus beneficios.

Implantado el régimen en su modalidad urbana en los principales centros de población, se decidió iniciar paulatinamente el aseguramiento de los trabajadores del campo.

TIEMPOS DE CRECIMIENTO

En el período 1946-1952, se fue consolidando en el Instituto un notable equipo sociomédico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas. Se inauguró el primer hospital de zona, La Raza y también el edificio principal ubicado en el Paseo de la Reforma, de la ciudad de México.

Durante la administración 1952-1958 se buscó asegurar el equilibrio financiero de la Institución mediante la reorganización administrativa. Se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias y se inició en el Distrito Federal el sistema de Medicina Familiar. A finales del período estaban cubiertos los principales centros industriales y agrícolas del país.

En los años siguientes continuó creciendo no sólo el número de asegurados y beneficiarios sino también la cantidad de prestaciones a otorgar. Por las reformas a la Ley del Trabajo de 1962 quedó a cargo del Instituto proporcionar los servicios de guardería infantil para los hijos de trabajadoras. El Centro Médico Nacional entró en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales por medio de teatros, actividades deportivas y talleres. Para 1964 ya se encontraban protegidos por el Seguro Social poco más de 6 millones de mexicanos, cifra que se incrementaría en 50 en el período comprendido entre 1964 y 1970.

AMPLIAR LAS PERSPECTIVAS

A partir de 1970 hay un giro importante en la manera de entender la realidad nacional; se percibe la necesidad de hacer extensivos a toda la población los frutos del desarrollo económico logrado por el país. El Seguro Social se entiende como una de las instituciones más eficaces para construir la justicia social entre los mexicanos y se busca favorecer su expansión y consolidar su funcionamiento. Durante 1972 se iniciaron estudios para realizar

múltiples e importantes adiciones a la Ley del Seguro Social; fueron aprobadas por el Congreso de la Unión y publicadas en marzo de 1973. La nueva Ley ampliaba los beneficios del régimen obligatorio, extendía la seguridad social a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios organizados e implantaba el ramo de guarderías en toda la república.

El rasgo más trascendente de esta Ley fue la clara intención de que el Seguro Social no se quedara en una mera instancia de justicia laboral sino que, en la medida de las posibilidades, tendiera a construir una "seguridad social integral". En estos términos se entiende la facultad otorgada al IMSS, de extender su acción a poblaciones marginadas, sin capacidad de pagar cuota alguna. Así comenzó a operar el Programa Nacional de Solidaridad Social por Cooperación Comunitaria, financiado por la Institución y por el Estado. Se convirtió, en 1979, en el Programa IMSS-Coplamar por Cooperación Comunitaria y, al desaparecer el organismo Coplamar, tomó el nombre que lleva hasta la fecha: Programa IMSS-Solidaridad.

A pesar de los momentos difíciles de los años 1982 y siguientes, el Instituto siguió avanzando para lograr que la totalidad de la población con una relación formal de trabajo se incorporara al sistema de seguridad social. Para 1987 el régimen ordinario cubría ya a casi 33 millones de mexicanos, de los cuáles más de 7 millones eran asegurados permanentes.

Las crisis económicas de los últimos tiempos han afectado seriamente la situación financiera y, por consiguiente, operativa de la Institución. Durante todo el año 1995 se realizó un profundo proceso de auto-examen, para detectar todo aquello que había dejado de ser funcional y buscar, con la colaboración de los involucrados y de la población en general, la solución a los problemas de fondo. De este proceso surgió la iniciativa de una Nueva Ley del Seguro Social, aprobada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial en diciembre del mismo año 1996. La Nueva Ley entre otras cosas modifica radicalmente el sistema de pensiones para asegurar su viabilidad financiera y una mayor equidad en el mediano y largo plazos.

AL DÍA DE HOY

El IMSS es la Institución de Seguridad Social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México; es, sin duda, una de las instituciones más queridas por los mexicanos.

En el año 2005 la población derechohabiente asciende a 46 millones 813 mil 307 personas. El total de asegurados permanentes llegó a 12 millones 410 mil 533 y el total de pensionados es de dos millones 22 mil 472. (3)

Con 62 años de servicios ininterrumpidos, el IMSS ha superado los momentos más difíciles que se derivaron ya sea de su propia situación o de los eventos nacionales. A pesar de las deficiencias, sigue siendo recurso invaluable para la salud y el bienestar de los trabajadores mexicanos y se enfrenta decididamente al reto de construir la seguridad social mexicana del siglo XXI.

LOS RAMOS DEL SEGURO EN EL IMSS

Para describir los ramos de la seguridad social, tendremos que regresar a los inicios del Instituto Mexicano del Seguro Social el cual nace en 1943 como respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora. Actualmente, la Ley señala que la seguridad social tiene como finalidades el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

A efecto de cumplir con tal propósito el Seguro Social comprende el régimen obligatorio y el régimen voluntario. El régimen obligatorio cuenta con cinco ramos de seguro que se financian con contribuciones provenientes de los patrones, el Estado y los propios trabajadores. Estos son: Enfermedades y Maternidad, Riesgos de Trabajo; Invalidez y

(3) <http://www.imss.afiliación.com.mx>

Vida, Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez, y Guarderías y Prestaciones Sociales. (4)

Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio: los trabajadores, los miembros de sociedades cooperativas de producción y las personas que determine el Ejecutivo Federal a través del decreto respectivo.

Voluntariamente, mediante convenio con el Instituto, podrán ser sujetos de aseguramiento los trabajadores en industrias familiares y los independientes como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados, los trabajadores domésticos, los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios; los patrones personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio y los trabajadores al servicio de las administraciones públicas de la Federación, entidades federativas y municipios que estén excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.

Cada uno de estos ramos de aseguramiento es distinto porque protegen al trabajador y sus beneficiarios contra situaciones diferentes, mediante prestaciones en especie y en dinero.

Tenemos así que:

- El seguro de **Enfermedades y Maternidad** brinda la atención médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria necesaria al trabajador y su familia. Además, otorga prestaciones en especie y en dinero que incluyen, por ejemplo: ayuda para lactancia y subsidios por incapacidades temporales.

- El seguro de **Riesgos de Trabajo** protege al trabajador contra los accidentes y enfermedades a los que está expuesto en ejercicio o con motivo del trabajo, brindándole tanto la atención médica necesaria, como protección mediante el pago de una pensión mientras esté inhabilitado para el trabajo, o a sus beneficiarios en caso de fallecimiento del asegurado.

(4) IMSS. Hacia el Fortalecimiento y Modernización de la Seguridad Social en México, 1995

- El seguro de **Invalidez y Vida** protege contra los riesgos de invalidez y muerte del asegurado o del pensionado por invalidez cuando éstos no se presentan por causa de un riesgo de trabajo mediante el otorgamiento de una pensión a él o sus beneficiarios.

- El de **Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez** es el seguro mediante el cual el trabajador cotizante ahorra para su vejez, y por tanto, los riesgos que cubre son el retiro, la cesantía en edad avanzada, la vejez del asegurado, así como la muerte de los pensionados por este seguro. Con la contratación de este seguro, el trabajador tendrá derecho a una pensión, asistencia médica, y las asignaciones familiares y ayuda asistencial que correspondan al cubrir los requisitos que marca la Ley.

- Finalmente, el seguro de **Guarderías y Prestaciones Sociales** otorga al asegurado y sus beneficiarios los servicios de guarderías para sus hijos en los términos que marca la Ley, y proporciona a los derechohabientes del Instituto y la comunidad en general prestaciones sociales que tienen por finalidad fomentar la salud, prevenir enfermedades y accidentes y contribuir a la elevación general de los niveles de vida de la población mediante diversos programas y servicios.

MISIÓN

"La Misión del Instituto Mexicano del Seguro Social es otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como la enfermedad, la invalidez, la vejez o la muerte". (5)

El principal instrumento de la Seguridad Social es el Seguro Social, cuya organización y administración se encarga precisamente a la Institución llamada IMSS.

(5) *Comisión Tripartita para el Fortalecimiento del Seguro Social. Técnica IMSS: México, 1995*

La protección se extiende no sólo a la salud, sino también a los medios de subsistencia, cuando la enfermedad impide que el trabajador continúe ejerciendo su actividad productiva, ya sea de forma temporal o permanente.

El propósito de los servicios sociales de beneficio colectivo y de las prestaciones fundamentales se orientan a incrementar el ingreso familiar, para aprender formas de mejorar los niveles de bienestar, cultivar aficiones artísticas y culturales y hasta propiciar una mejor utilización del tiempo libre.

La Ley del Seguro Social expresa así todo lo anterior: "la Seguridad Social tiene por finalidad, garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo". (6)

La misión implica una decidida toma de postura en favor de la clase trabajadora y sus familiares; misión tutelar que va mucho más allá de la simple asistencia pública y tiende a hacer realidad cotidiana el principio de la solidaridad entre los sectores de la sociedad y del Estado hacia sus miembros más vulnerables.

Simultáneamente, por la misma índole de su encargo, el Instituto actúa como uno de los mecanismos más eficaces para redistribuir la riqueza social y contribuye así a la consecución de la justicia social en el país. Entre otras funciones, la labor institucional ayuda a amortiguar presiones sociales y políticas. Los trabajadores mexicanos consideran al IMSS como una de las conquistas definitivas después de muchos años de luchas sociales y como un patrimonio al que no están dispuestos a renunciar.

Como parte de esta estructura social se encuentran las Delegaciones del Valle de México, que son las áreas administrativas responsables de la capacitación al personal que presta sus servicios en las diferentes unidades de servicio dependientes de la sede, dentro de éstas áreas se encuentra el Departamento de Personal y Desarrollo, en el cual preste mis

(6) *IMSS: Hacia el Fortalecimiento y Modernización de la Seguridad Social. México, 1995*

servicios, en el siguiente apartado se proporciona un esbozo de las actividades que se realizan en el Departamento y los organigramas estructurales del Instituto Mexicano del Seguro Social, de la Sede Delegacional y del Departamento de Personal y Desarrollo.

1.1 DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO

El Departamento de Personal y Desarrollo se encuentra conformado por 4 oficinas con las mismas características jerárquicas, las oficinas de Nóminas y Fuerza de Trabajo cuentan con 2 jefes de sección, las oficinas de Servicios al Personal y Prestaciones al Personal, tienen 3 jefes de sección, por ser éstas últimas las que cuentan con el mayor número de personal a su cargo.

Las Oficinas de Servicios y Prestaciones al Personal, son las responsables de impartir la capacitación y formación en el trabajo, a través de los jefes de sección por ser ellos quienes manejan los procesos operativos, conocen las normas legales y manuales de procedimientos, así mismo las necesidades de capacitación de los colaboradores.

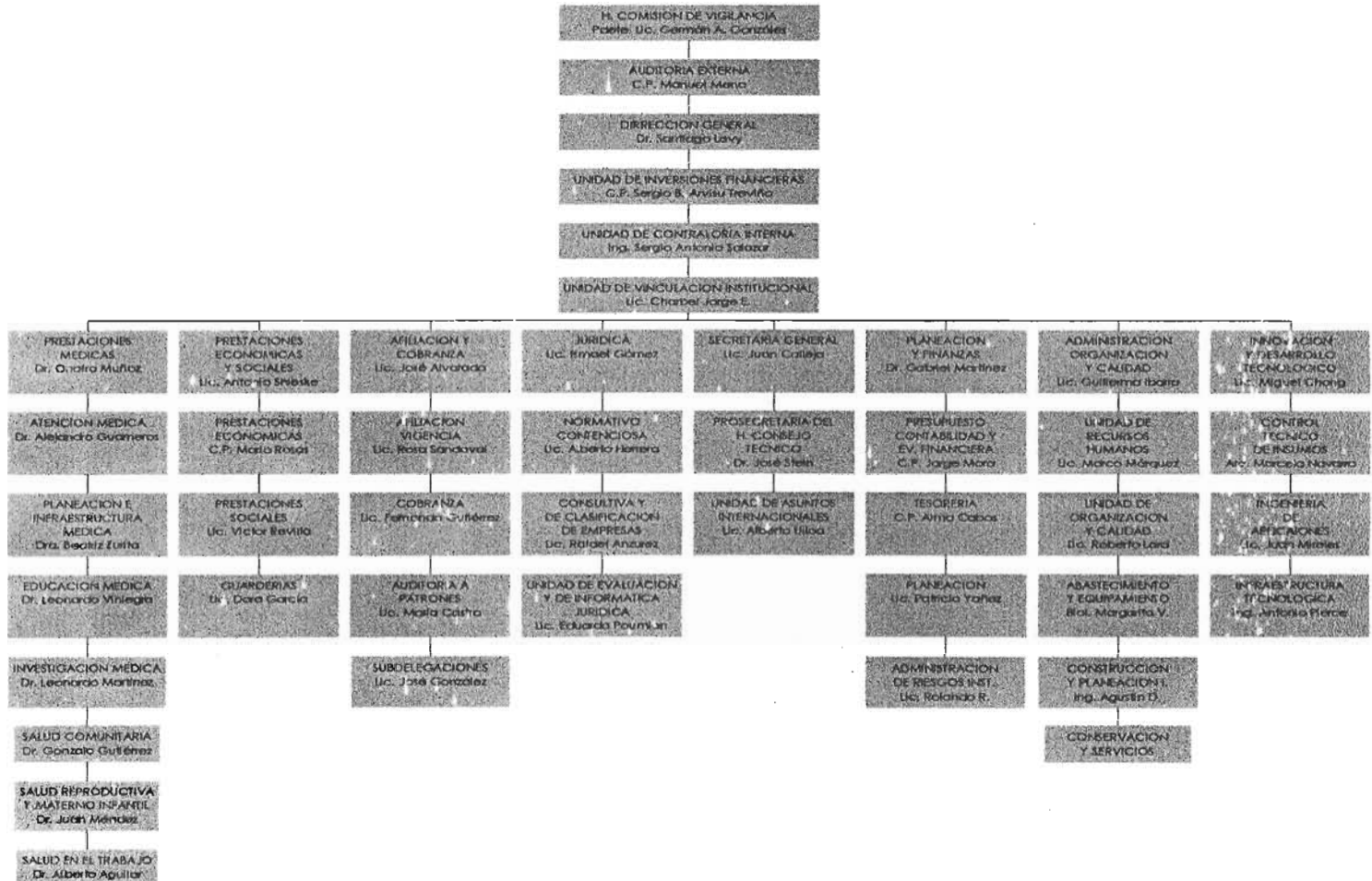
Son los jefes de sección los que participan en la capacitación de los procesos de selección para los concursos de oposición en las convocatorias escalafonarias, así como la actualización en los procesos administrativos a los directivos y personal operativo de las unidades de servicio dependientes del Departamento.

La Oficina de Servicios al Personal es la responsable de mantener actualizados los datos laborales e históricos de los trabajadores y del control de su asistencia para realizar el pago nominal correspondiente.

La Oficina de Prestaciones al Personal es la responsable del pago y/o descuento de prestaciones a los trabajadores, así como de los créditos que se encuentren en proceso de recuperación.

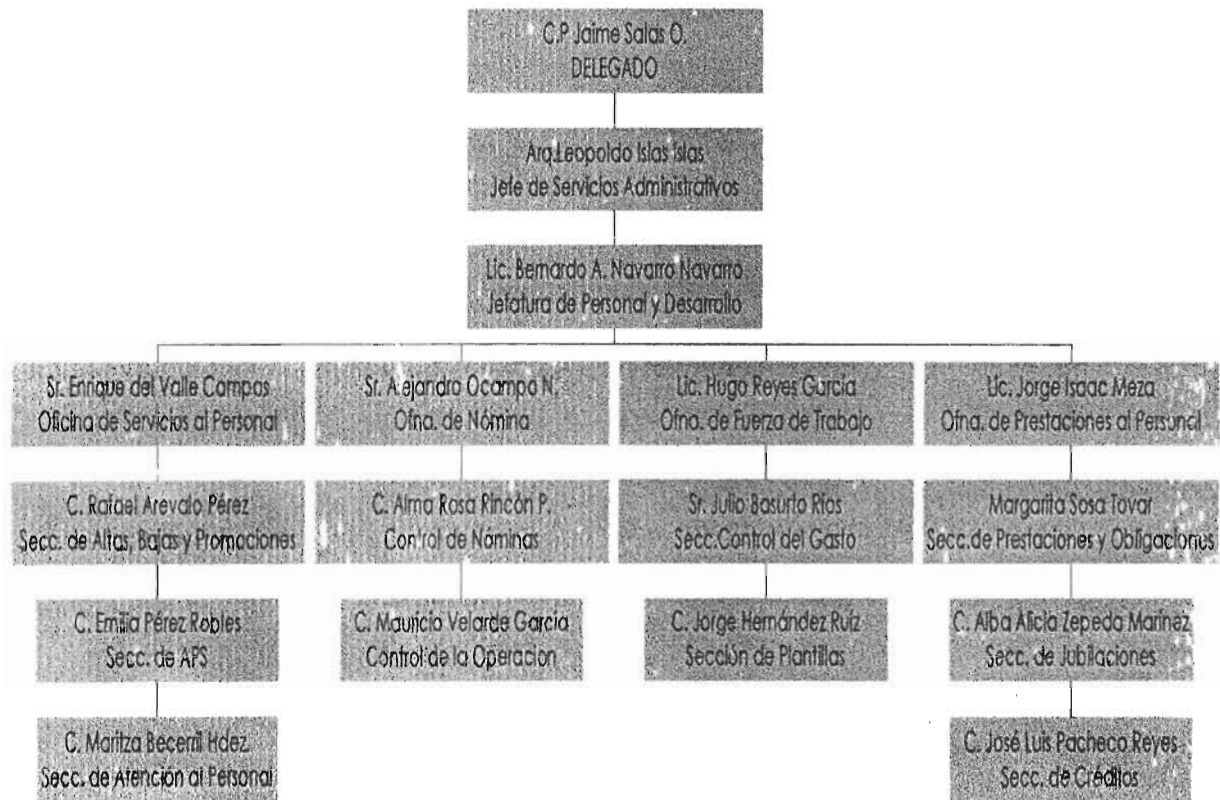
1.2. INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL ORGANIGRAMA

ASAMBLEA GENERAL



1.2. DIRECCION REGIONAL LA RAZA
 DELEGACION 2 NORESTE D.F
 JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
 DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



1.2. DIRECCION REGIONAL LA RAZA
 DELEGACION 2 NORESTE D.F.
 JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



2. MARCO TEÓRICO

COMPETENCIAS LABORALES

2.1. Antecedentes

La capacitación se caracterizaba porque los intereses de las empresas estaban dirigidos a la producción encaminada por la oferta. Los programas de capacitación eran diseñados, aplicados y evaluados desde las instituciones educativas o desde las áreas de recursos humanos de las empresas, la cual consistía en adiestrar a los trabajadores para el manejo de las máquinas, para una mayor producción, sin importar el desarrollo y formación humana.

Los trabajadores recurrían a mecanismos informales o aprovechaban los espacios que les brindaba el centro de trabajo para adquirir conocimientos que los capacitaran, pero estos conocimientos obtenidos a través de la experiencia, no les eran reconocidos formalmente ya que no existían los mecanismos para ello.

El concepto de competencia laboral en el mundo data de los años 70 s. Fue a través de la UNESCO que el Dr. Michael Goldway manifestó la necesidad de un nuevo concepto para mejorar los recursos humanos, como resultado del cambio en los procesos de desarrollo y de la política social. (10)

La educación basada en competencias laborales nació en Francia el Dr. Bertrand Schwatz creó en 1983 el Programa Nuevas Competencias, destinado a generar y actualizar competencias en las empresas, permitiendo la evolución de la organización del trabajo, incluyendo tareas calificadoras para el trabajo y ajustando los esquemas vigentes de formación y de certificación de competencias. (11)

(10) *Delors, Jacques. La educación encierra un tesoro. Editorial UNESCO. París 1996. p. 153*

(11) *Gronlund E. Norman. Medición y evaluación en la enseñanza. Editorial Pax. México 1995. p. 75*

El modelo que presenta Norteamérica está basado en la necesidad de desarrollar los atributos que requieren los trabajadores para desempeñarse en un alto rendimiento.

El modelo australiano su prototipo de norma está integrado por la unidad de competencia, y criterios de ejecución.

El modelo alemán diferencia la calificación al establecer que la calificación es técnica y la competencia se integra por elementos reales de trabajo como las competencias sociales, participativas y metodológicas.

El modelo japonés considero específicamente su estructura de programa atendiendo a un eje básico de habilidades, para derivar del mismo un eje secundario de conocimientos mínimos técnicos para dar sustento a las habilidades. (12)

La educación basada en competencias laborales, tiene lugar a partir de dos movimientos:

- El Programa de Formación de Profesorado en la Competencia, se basa en la actuación práctica de los docentes y en el desarrollo de destrezas en el aula.
- Las Pruebas de Competencia Mínima, este movimiento introdujo la estrategia de los estándares mínimos de desempeño, tanto en el medio educativo como en el industrial.

En México la Secretaría del Trabajo y Previsión Social realizó un diagnóstico acerca de la capacitación, y debido a los cambios que se registraban en el entorno a nivel de las relaciones económicas y en el mercado de trabajo, propició el diseño y formulación de un proyecto de Modernización en la Educación Tecnológica y en la Capacitación. Para su ejecución el Gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral el 2 de Agosto de 1995. (13)

(12) CONOCER. *Seminario Anglo-Mexicano sobre Competencia Laboral. SEP. México 1997*. pp. 143-144

(13) CONOCER. *Formación en alternancia. Memoria*. p. 25

La necesidad de modernizar y reformar el sistema de formación y capacitación surgió por tres causas: (14)

En primer lugar, porque se estaba dando un cambio muy importante en la economía mundial; caracterizado por una economía dominada por la oferta a una economía basada en la demanda, denominada globalización.

En segundo lugar, porque las transformaciones del mercado exigían a las empresas adoptar modelos de producción y organización flexibles y abiertos basados en equipos de trabajo.

En tercer lugar, se consideró la transformación en los contenidos de los puestos de trabajo, en modelos de producción flexibles, donde el individuo fuese capaz de incorporar y aportar sus conocimientos, participando en el análisis y solución de los problemas, incrementando la calidad y la productividad dentro de la empresa.

El Gobierno Federal de acuerdo con las actuales políticas institucionales hace que se busquen mecanismos cada vez más ágiles que produzcan resultados acordes con las exigencias laborales, como el capacitar a los trabajadores de manera eficiente en el menor tiempo posible y reducir los recursos administrativos y operativos. En ese sentido, la validación y certificación de las competencias son componentes básicos en la búsqueda de la formación laboral.

Este proceso se desarrolla con base en las funciones productivas que se ejecutan en condiciones reales de trabajo.

El Sistema de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral fue propuesto con las siguientes características: (15)

* Enfocado en la demanda, basado en resultados e integrado por los mismos usuarios.

(14) *CONOCER. Formación en alternancia. Memoria. p. 38*

(15) *CONOCER. Seminario Anglo-Mexicano sobre Competencia Laboral. SEP. México 1997. pp. 17-18*

- * Que posibilite la capacitación en el mediano plazo con una mayor coordinación institucional.
- * Que provea al mercado de información veraz y oportuna sobre lo que los individuos saben hacer en el ámbito de trabajo y oriente la toma de decisiones.
- * Que permita contar con programas flexibles, de mayor calidad y pertinentes con las necesidades de la población y de la planta productiva.
- * Un sistema con mayor posibilidad de actualización y adaptación.
- * Que conciba a la capacitación no como una actividad finita, de corta duración, sino como un proceso a largo plazo que abarque toda la vida productiva de un trabajador y facilite la acumulación de conocimientos, así como el desarrollo de su competencia laboral que amplíe las oportunidades de superación, tanto en el aspecto personal como profesional, así como la movilidad laboral, lo que les da a las personas un reconocimiento social.

2.2. Formación y Capacitación

La formación es un término ligado al concepto de cultura, es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, por medio del cual una persona adquiere comportamientos para desarrollarse en la sociedad.

La capacitación permite desarrollar y perfeccionar las aptitudes de un colaborador con el fin de prepararla para que desempeñe eficientemente su actividad laboral. (16)

2.3. Competencia Laboral

Es una actividad laboral plenamente identificada, no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

(16) Ferry, G. *El trayecto de la formación. Méxco. Paidós/UNAM.1990. p. 68*

Es la capacidad productiva de una persona que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo, es decir que se cumpla con los objetivos establecidos. (17)

2.4. Competencias Laborales y Competitividad

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel global, en particular Mertens asoció las competencias con la estrategia para mejorar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. (18)

En las organizaciones el aprendizaje tiene que convertirse en lo único constante, es la forma más efectiva de volverse competitivos, de producir más y mejorar el bienestar de los colaboradores

Uno de los componentes clave es el factor humano, por ser el que contribuye a lograr los objetivos de la empresa. Así se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la organización por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

2.5. Unidad de Competencia

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas en su nivel mínimo, en dicho nivel se conoce la descripción de actividades que pueden ser realizadas por una persona.

(17) *Arias Galicia Fernando. Capacitación para la competitividad y la colaboración. Paidós, p. 8*

(18) *Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. Pág. 28*

2.6. Calificación Laboral

Son los requisitos que un trabajador debe de cumplir para poder certificarse dentro de una actividad laboral.

Certifica la competencia en las actividades laborales, para quienes ya tienen un empleo y facilita la formación continua.

Es la agrupación de las funciones productivas que sirven como referencia para el desempeño de los puestos de trabajo en una organización.

Cada puesto de trabajo tiene debidamente identificada la descripción de actividades que son realizadas por un trabajador, los conocimientos y resultados que deben de ser certificados para su ejercicio competente. Una calificación laboral puede tener diversas actividades que son aplicables a más de un puesto de trabajo, así se empieza a facilitar la movilidad laboral.

Las calificaciones laborales son un conjunto de unidades de competencia integradas en el ámbito de una función productiva. Para el CONOCER existe, en términos generales, una cierta similitud entre el concepto de calificación y el de profesión en cuanto esta contiene una gama amplia de posibilidades de desempeño en diferentes puestos. (19)

En el sistema mexicano el concepto de calificación es un conjunto de competencias que se integran a la curricula de los profesionistas, y se compara al proceso de titulación. (20)

2.7. Elemento de competencia.

El elemento de competencia es la descripción de actividades, conocimientos y resultados que un trabajador debe de realizar en el ámbito de su ocupación laboral.

Expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo, que tipo de materiales, maquinaria e instrumentos debe de saber manejar.

(19) *CONOCER. Análisis Ocupacional y funcional del trabajo. p. 49*

(20) *Arias, Galicia. El Perfil de competitividad una técnica constante. Laboral. p. 31*

Se redactan similares a los objetivos, "el trabajador debe ser capaz de realizar..." (21)

Es una de las bases para la normalización.

2.7.1. Campo de Aplicación.

Es la descripción de los recursos ambientales, materiales, de máquinas e instrumentos que se relacionan con el desarrollo de las funciones descritas en el elemento de competencia.

2.7.2. Evidencias de desempeño.

Es el resultado del trabajo de una persona y se puede conocer a través de la observación. Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia. Evidencias por producto el cumplimiento de los requisitos que debe tener un producto y es evaluado por medio de los instrumentos establecidos para dicho fin.

2.7.3. Evidencias de conocimiento.

Están relacionadas directamente con el desempeño laboral, son demostradas cuando el trabajo se realiza conforme a las normas establecidas, se caracterizan por los conocimientos que debe de tener un trabajador para resolver las contingencias que pudieran presentarse.

2.8. Análisis Ocupacional

El análisis ocupacional se podría definir como la metodología que se utiliza para obtener, ordenar y valorar datos relativos a los puestos de trabajo, y los requisitos que un trabajador debe de cubrir, es también la investigación de los factores técnicos y ambientales para un mejor desempeño laboral.

La identificación de los contenidos de las ocupaciones se derivó de los intentos para lograr

(21) *Chávez, Salcedo Antonio. Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Editorial Panorama. México 2002. p. 78*

clasificaciones de los trabajos a fin de establecer diferentes niveles de remuneración. Los primeros antecedentes en la identificación de contenidos del trabajo derivaron en las categorías de clasificaciones de trabajadores para efectos de negociación colectiva.

Posteriormente las descripciones aparecieron muy ligadas a la lógica de los puestos de trabajo; apegadas a la descripción exhaustiva pero también incluyendo un alto ingrediente jerárquico; diferenciando el trabajo de planta del trabajo de la oficina el de hacer con el de pensar. (22)

En el área administrativa es en donde se coordinan los recursos, se distribuyen las tareas, se adoptan técnicas, se controla la calidad de los procesos, que deben de realizar los trabajadores operativos, como el manejo de instrumentos, máquinas y herramientas, es en donde se ejecuta el trabajo manual y mecánico.

Cinterfor/OIT dice que es el "Proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio de las actividades y requisitos del trabajador así como de los factores técnicos y ambientales de la ocupación." (23)

De este modo, los programas educativos y de formación pueden enfocar el desarrollo de las competencias transferibles logrando mayores efectos para emplear a los trabajadores.

2.9. Análisis Funcional

El análisis funcional es la técnica que se utiliza para eliminar actividades que permitan encontrar las funciones realizables por un trabajador, que identifica su competencia laboral.

Es la base de las normas de competencia y de los programas de formación, esta técnica no es un método exacto, es un enfoque de trabajo a través de la estrategia deductiva.

(22) *Jobert, Annette. Las grillas de clasificación profesional, algunas referencias históricas. En Formación Profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales. Piette-Humanitas. Buenos Aires. 1990. Pág. 35*

(23) *Agudelo, Santiago. Certificación ocupacional. Manual didáctico. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1993. Pág. 49*

El análisis funcional se centra en los resultados que el trabajador logra de acuerdo a sus conocimientos, nunca en el proceso que sigue para obtenerlos.

CONOCER dice que para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el Análisis de las Funciones o Análisis Funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

2.9.1. Proceso a seguir para realizar el análisis funcional

El CONOCER, de México, plantea que la base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esta desarrollando dicho análisis. (24)

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular, debe identificar funciones delimitadas, incluir funciones cuyo inicio y fin se pueda identificar.

2.10. Normas de competencia laboral

La norma es una herramienta para la evaluación del desempeño de un trabajador en una función productiva, refleja lo que una persona tiene que hacer y como lo debe de hacer.

Una norma de competencia laboral es específica para cada empresa de acuerdo a sus necesidades, no es aplicable a una generalidad.

Consiste en describir las habilidades, conocimientos y actitudes que deberán de ser demostradas, con objeto de gestionar los recursos de una manera más efectiva y a menor costo, es el patrón quien certifica y orienta a los trabajadores para su superación profesional.

(24) CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998. p. 27*

Para el CONOCER, una norma técnica de competencia laboral usualmente incluye: (25)

- > Lo que una persona debe ser y debe hacer.
- > La forma en que puede juzgarse si lo que se hizo está bien hecho.
- > Las condiciones en que una persona debe demostrar su competencia laboral.
- > Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.
- > Una norma expresa el desempeño logrado en la forma de resultados. En cuanto a la competencia la norma permite describir:
- > La capacidad para obtener resultados de calidad con un desempeño eficiente y seguro de una actividad.
- > La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de una función productiva
- > La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales

2.10.1. Función de las normas de competencia laboral

Es el poder evaluar una competencia laboral de acuerdo a una norma técnica, lo cual permite la certificación que acredita a los trabajadores acerca de lo que saben hacer.

En este sentido la norma de competencia tiene varios procesos dentro del ciclo de vida de los recursos humanos: el de selección, de formación, de evaluación y el de certificación.

(25) *CONOCER. Agustín Ibarra Almada en el Seminario Andino sobre Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. 1998. p. 41*

La evaluación de la competencia laboral adquiere una dimensión más objetiva cuando se realiza contra una norma técnica, de este modo el desempeño se verifica en relación con su contenido. Los trabajadores pueden conocer el contenido ocupacional de la norma contra la cual serán evaluados.

La certificación ocupacional se efectúa en referencia a las normas de competencia laboral, de este modo el certificado le imprime un valor de posesión a quien lo obtuvo centrado en la descripción de sus competencias a partir de una norma. Así, los trabajadores exhibirán acreditaciones acerca de lo que saben hacer, no solamente de las horas de formación y del nombre de los cursos a los que asistieron.

2.11. Formación por competencias

Es un sistema de formación profesional para lograr una mayor elevación de la empleabilidad de los trabajadores se fundamenta en la elaboración de programas, la formación, evaluación y certificación, se puede distinguir como un sistema normalizado.

Hablar de sistemas de formación no implica necesariamente la creación de nuevas instituciones; ante todo se trata de un mecanismo regulador de las múltiples ofertas y niveles de calidad que existen.

En este caso, el Estado desempeña un papel fundamental convirtiéndose en promotor y facilitador de las reglas del juego para el sistema y reservándose la fijación de políticas y directrices antes que la ejecución de las acciones. Una función fundamental de la administración pública es asegurarse de que el mercado de formación funcione adecuadamente. (26)

(26) Hassam. Abrar. *Evolución de los mercados de trabajo y la política de educación y formación.* CEDEFORP. *Revista de Formación Profesional.* 1994. p. 12

3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES EN EL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

3.1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

En diciembre del año 2000 se implementó en el Instituto Mexicano del Seguro Social el Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP), el desarrollo de la tecnología nos va empujando a una era basada en el trabajo de los conocimientos y en la innovación que provocará la tendencia entre el trabajo y el aprendizaje.

Lo anterior generó la elaboración de una propuesta de capacitación permanente, que promoviera el desarrollo de los recursos humanos a través de un programa integral de capacitación interna, que apoyara la formación de superación y actualización a fin de insertar al personal administrativo en la modernidad, la necesidad era inmediata requería que los trabajadores adquirieran conocimientos y habilidades, lo cual demandaba una transformación en la organización de aprendizaje para crecer y mantenerse dentro de los parámetros de competitividad en el desarrollo de sus actividades.

Esta transformación operativa, también ocasiono una labor de convencimiento para el cambio de mentalidad en los trabajadores, la capacitación se aplicó para promover el crecimiento personal y para formar una cultura de identidad institucional basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos y reglas, implica integrar objetivos específicos, ordenar y seleccionar contenidos y métodos de formación adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional, nuestro programa se basó en las normas y procesos operativos fundamentados en el Manual de Procedimientos del IMSS y el Contrato Colectivo de Trabajo.

La capacitación al personal en categorías escalafonarias comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales, para hacer eficiente su actividad productiva.

La capacitación y actualización al personal directivo y de mandos intermedios se proporcionaba tomando en consideración que el hecho de ser líder no implica únicamente el delegar las funciones, sino también el supervisar el desempeño laboral y en su caso tomar las acciones correctivas y de capacitación que se requieran.

La inducción al área y al puesto es un proceso mediante el cual se orienta a un colaborador de reciente contratación o que tuvo cambio de adscripción o de puesto acerca de las actividades que se realizan en el centro de trabajo, se proporcionan los conocimientos necesarios para que desarrolle sus habilidades en el desempeño de sus funciones productivas, lo cual le permite su integración laboral en un menor tiempo.

Los planes y programas de capacitación se encuentran avalados por el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social y certificado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo al Artículo 153-F que indica:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

A continuación describo los rubros de capacitación y como realizaba las actividades de planeación, organización, ejecución y evaluación de acuerdo a los eventos que se llevaban a efecto en el Departamento de Personal y Desarrollo:

- Capacitación al personal en categorías escalafonarias

- Capacitación y actualización al personal directivo y mandos intermedios
- Inducción al área o puesto

3.2 PLANEACIÓN

Es una actividad de lo qué se va a hacer, el cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar las acciones a seguir para el futuro.

a) CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN CATEGORÍAS ESCALAFONARIAS

Esta práctica sistemática apoya para que las promociones sean una realidad al habilitar integralmente a los colaboradores, cuya finalidad es que recorran exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor nivel y que implican el incremento de su responsabilidad y de su bienestar económico.

La calendarización de los programas de capacitación para las categorías escalafonarias, son elaborados conjuntamente por el Departamento de Personal y Desarrollo y la Subcomisión Nacional Mixta de Escalafón, las cuales establecen las fechas en que se aplicaran dichos programas.

Los cursos se realizan de manera semestral, y como en todo proceso educativo, la capacitación también debe planearse, desarrollarse y evaluarse, y algo muy importante darle seguimiento. Es decir que el conocimiento adquirido no se quede en un curso, sino que perdure y continúe en el tiempo, que se aplique en el actuar cotidiano.

Los aspirantes a una promoción escalafonaria, se registran de manera individual y en ese momento se les hace entrega de un material didáctico de acuerdo a la categoría inmediata superior, es un manual teórico que contiene las principales funciones que el trabajador debe de conocer de acuerdo a lo señalado en el profesiograma respectivo.

Dicho material se analiza y verifica previamente determinando si existen variaciones a los nuevos procedimientos, los cuales se actualizan antes de ser entregados a los

trabajadores, teniendo en cuenta que la evaluación se realizará de acuerdo a los contenidos proporcionados.

Se tiene un tiempo estimado de 60 días para la evaluación, dentro de este tiempo se les otorga una hora diaria dentro de la jornada laboral para su preparación, independientemente de que asistan al curso de capacitación que programa el Departamento de Personal y Desarrollo el cual se realiza durante 2 semanas de 8 horas diarias, dando un total de 80 horas de capacitación y en el que participan las 4 oficinas pertenecientes al mismo.

El curso de capacitación se realiza en los Centros de Capacitación y Calidad Región Norte o Sur, en donde se cuenta con una área de computo que permite la integración de conocimientos teóricos y prácticos, cuyo objetivo es desarrollar las competencias laborales.

El proceso de capacitación es a través de los Jefes de Sección por ser ellos los responsables de esta actividad, y contar con el perfil adecuado para realizar esta labor a fin de no perder el efecto positivo de la instrucción.

Para la presentación del evento preparaba la exposición teniendo como base:

- El diagnóstico de la situación
- Elaboración del plan de formación y actualización
- Elaboración de programas
- Materiales de apoyo
- Tiempos y movimientos
- Evaluación a los programas

Se Formaban dos grupos de aspirantes entre los 35 y 40 personas cada uno. La capacitación es una forma de vida para crear una cultura de capacitación en la que todos participen, la obligación es formar a las personas no sólo para adaptarse a los cambios que se suscitan a nivel institucional, sino para propiciar, controlar y evaluar estos cambios.

Los objetivos que me trace en mi actividad pedagógica fueron:

- Transmitir contenidos para un desempeño laboral eficiente y de calidad.
- Desarrollar una capacitación educativa que responda a las necesidades operativas.
- Incrementar los índices de calificación del personal, para elevar los niveles de bienestar económico y productividad.

b) CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO Y MANDOS INTERMEDIOS

Los mandos directivos e intermedios son un recurso importante en la formación y el desarrollo, se espera que adquieran las habilidades, conocimientos, y la experiencia necesaria, para poder supervisar y participar en la formación de sus equipos de trabajo.

La calendarización de la capacitación la establecía tomando en consideración las diferentes necesidades que tienen las unidades de servicio, en cada una de ellas se manejan diversas categorías y situaciones, las cuales no se pueden englobar, pues dentro de la actividad pedagógica se trataba problemáticas específicas o de caso, que no pueden generalizarse a todos los servicios.

Los grupos de trabajo los conformaba de la siguiente manera:

- Hospitales de 3er. Nivel y Hospitales Generales de Zona.
- Unidades de Medicina Familiar
- Centros de Seguridad Social, Guarderías, Teatros, Deportivos y Tiendas.
- Subdelegaciones Administrativas

Esta capacitación la realizaba trimestralmente, con 3 horas diarias durante 5 días, y se llevaba a efecto en las aulas de educación continua del Hospital de Consulta Externa del Centro Médico La Raza.

Formaba grupos de 25 a 35 personas, tomando en cuenta los cuatro rubros mencionados con anterioridad, con horario de 8.00 a 11:00.

El objetivo era que los directivos incrementaran la productividad y la calidad del trabajo, motivar al personal a que colabore y se identifique con los fines de la empresa llevando a cabo de forma óptima las tareas inherentes a su puesto y apoyar a combatir la resistencia al cambio con sus colaboradores, que desarrollen habilidades para conducir a su grupo de trabajo y a futuro adquieran las competencias para impartirles la capacitación en sus unidades de servicio.

Al finalizar el proceso de capacitación y actualización de las actividades administrativas se elaboraba una minuta, en la cual se plasmaban las nuevas instrucciones que se deberían de vigilar y poner en práctica, y cada directivo firmaba de enterado con lo cual se oficializaban las disposiciones

c) INDUCCIÓN AL AREA O AL PUESTO

La capacitación de inducción es una de las actividades fundamentales para que los colaboradores de nuevo ingreso adquieran un panorama global del Departamento, el objetivo de esta fase es dar a conocer al trabajador la información necesaria sobre sus derechos y obligaciones, así como familiarizarlo con la institución, sus sistemas, procedimientos y políticas. Comienza desde el primer día de inicio a sus labores.

La dinámica que existe en cuanto a los movimientos y cambios de los trabajadores del Departamento de Personal y Desarrollo son frecuentes y se requiere tener un conocimiento y dominio de las actividades que se realizan en las diferentes áreas de servicio para poder capacitar al personal de nuevo ingreso, por un cambio de adscripción, de área o derivado de una promoción.

La inducción al puesto, incluye desde mostrarle las instalaciones de la institución , las áreas con las cuales se tiene una relación laboral y la presentación con el personal de cada una de ellas.

Informarle cuales serían sus actividades y capacitarlo de manera individual en cada uno de los conceptos que se manejaban en el área, iniciando por los más sencillos hasta los

más complejos. Motivando al personal para que aceptara la necesidad de formación y las ventajas que representa, desvaneciendo los celos y temores que se pudieran suscitar.

3.3. ORGANIZACIÓN

En esta fase se sostiene el sistema para establecer y constituir todos los elementos que se requieren para organizar y seleccionar los recursos necesarios para el desarrollo del evento, para lo cual:

Realizaba un análisis comparativo al Manual de Procedimientos y a las modificaciones que se habían efectuado a los programas, a fin de no pasar por alto alguna de las disposiciones, con el fin de proporcionar una capacitación pedagógica que cubriera las expectativas de los colaboradores.

Preparaba los estudios de caso de acuerdo a cada concepto con sus respectivos antecedentes se reproducían según el número de trabajadores, ya que éstos serían analizados por los participantes, para la adquisición de contenidos que les permitieran incrementar sus aptitudes.

Reproducía también los formatos institucionales que se utilizarían durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las personas aprenden y comprenden mejor con ejercicios prácticos que se relacionen con su entorno, su nivel académico y social. Un ejemplo mostrado con veracidad e información adquiere un mayor significado que un enfoque teórico fuera de contexto.

Establecía los tiempos y movimientos para la exposición de cada uno de los conceptos con objeto de cumplir con los planes y programas, evitando la duplicidad de información.

Elegía los materiales didácticos que serían utilizados en cada exposición de acuerdo a los contenidos, para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje, dentro de mis actividades

pedagógicas estaba la planeación y colaboración en la elaboración de dicho material, planteando los criterios de aplicación y evaluación de los mismos.

Seleccionaba las dinámicas de grupo que se aplicarían durante la capacitación como la conversación grupal de expectativas, aportaciones y temores; el paralelogramo de conceptos ocultos; el juego de domino con conceptos y normas operativas; el juego de maratón con conceptos y normas operativas. Los contenidos transmitidos como una actividad lúdica facilitan e incrementan el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Iniciaba la capacitación estableciendo los diferentes mecanismos de comportamiento, tales como las reglas del juego, libertad de expresión y formas de participación, la dinámica de las sesiones, el compromiso por parte de los participantes y la autoevaluación.

Tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi carrera profesional, instrumente el uso de las cartas descriptivas, que servirían de guía para la exposición de los contenidos. Anexo 1

Anteriormente cada instructor preparaba su material de acuerdo a sus necesidades y conocimientos o se confiaba a su capacidad de retención y experiencia, con la implementación de las cartas descriptivas, se consiguió darle una mejor utilidad a los tiempos de exposición y se evitaba la omisión de información.

Elaboraba los cuestionarios de autoevaluación de acuerdo a los contenidos aplicados. Anexo 2

Esta actividad también se me autorizó implementarla, por considerarla de utilidad pues nos permitía conocer el aprendizaje de los trabajadores de manera extraoficial, así como tomar las acciones necesarias a fin de obtener los resultados esperados.

Diseñe el formato de evaluación al instructor. Anexo 3

Fue una nueva modalidad que nos permitía conocer si las expectativas de los trabajadores habían sido cubiertas, y realizar las adecuaciones con motivo de elevar la calidad de formación.

Redactaba los oficios para solicitar las aulas que se requerían a los Centros de Capacitación y Calidad Región Norte o Sur, en las fechas en que se realizaría la capacitación, y también por ser dichos centros los responsables de coordinar las acciones necesarias para la toma de alimentos de los trabajadores.

Elaboraba el oficio para solicitar el aula de educación continua al Administrador del Hospital de Consulta Externa de la Raza, para los cursos al personal directivo y mandos intermedios.

Preparaba el oficio circular a los Directores de las Unidades de Servicio, para convocar a la capacitación del personal directivo y mandos intermedios, quienes deberían de registrar a los colaboradores que asistirían al curso en las fechas indicadas.

3.4 EJECUCIÓN

Es cuando se pone en marcha el sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, en la realización de los eventos, así como la utilización de los instrumentos y formas de comunicación, permite la supervisión de lo que se esta haciendo de acuerdo a lo planeado.

- * Realización de actividades para el programa de capacitación al personal en categorías escalafonarias. Anexo 4
- * Realización de actividades para el programa de capacitación y actualización al personal directivo y mandos intermedios. Anexo 5
- * Realización de actividades para el programa de inducción al área o al puesto. Anexo 6

Para poder llevar a efecto el proceso de capacitación elaboraba las carpetas para los instructores, proporcionándoles las herramientas para el desarrollo de los programas de formación, organizando, seleccionando y recopilando los materiales, recursos didácticos y las dinámicas grupales, preparaba las cartas descriptivas que se utilizarían durante la instrucción, los cuestionarios de autoevaluación y la evaluación al instructor.

El desarrollo de los temas se iniciaba con un análisis de la información de acuerdo al material didáctico proporcionado y el proceso de enseñanza-aprendizaje se procedía a realizar las siguientes acciones:

- Realización de estudios de casos.
- Propiciar la participación para reafirmar los contenidos, con un asunto, idea o referencia particular.
- Resumen de los puntos clave de la información proporcionada.
- Tiempo para la reflexión grupal

En los anexos 4, 5 y 6 se puede observar un modelo de la realización de actividades de los diversos cursos de formación que se impartían en el Departamento de Personal y Desarrollo.

3.5. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado.

El seguimiento es de suma importancia con el fin de realizar las correcciones o ajustes pertinentes con respecto a los programas.

El pedagogo asesora en el diseño de instrumentos válidos y confiables para medir la adquisición de conocimientos, hábitos y actitudes, que permitan tomar decisiones respecto al desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

a) PERSONAL EN CATEGORÍAS ESCALAFONARIAS

Al término de cada módulo o concepto les practicaba una autoevaluación, que constaba de 10 preguntas de opción múltiple, indicándoles que la calificación que obtuvieran les serviría de forma individual para que cada trabajador, determinara su grado de aprendizaje y como guía para reforzar los contenidos que aún no hubiesen comprendido.

El último día de la capacitación se destinaba un tiempo para revisar todos los cuestionarios de autoevaluación de los diversos conceptos aplicados durante el curso, los trabajadores que lo desearan participaban indicando la respuesta correcta, esto permitía aclarar algunas dudas que aún tuviesen con respecto a los temas.

La evaluación final se llevaba a cabo a través de los exámenes de oposición, los cuales son aplicados y certificados por dos sinodales representando a la Sección Sindical y a la empresa, siendo la calificación mínima para acreditar el curso de 7.0 con dichos resultados se forman los cuadros escalafonarios para otorgar las plazas vacantes.

b) PERSONAL DIRECTIVO Y MANDOS INTERMEDIOS

En este caso la evaluación es formativa se realizaba durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual me permitía conocer el logro de los objetivos y la manera como se iban alcanzando, localizar omisiones y hacer las correcciones pertinentes conforme se analizaban los contenidos.

La evaluación no se refiere al desempeño de sus actividades, sino al logro de los objetivos del grupo.

Les proporcionaba el formato para la evaluación al instructor, el cual se encuentra contenido en el apartado de organización.

c) INDUCCIÓN AL ÁREA O AL PUESTO.

Existe un formato el cual es entregado por el Departamento de Dotación de Recursos Humanos al empleado que recibirá la formación laboral, quien califica al instructor que le proporcionó la inducción al puesto y si ésta no es satisfactoria, procederá a retomar los temas o conceptos que no le hayan quedado claros al trabajador.

En la medida en que se realizaba una capacitación eficiente, permitía que el trabajador se incorporara al proceso operativo con calidad y eficacia en el menor tiempo posible, quedando la apertura de aclarar y orientar en cualquier momento las dudas que surgieran al respecto, así también el colaborador conocía sus prestaciones, derechos y obligaciones.

Las primeras impresiones que el colaborador tiene de su centro de trabajo, será el impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y a la institución.

4. VALORACIÓN CRÍTICA

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una organización que tiene en cuenta que la formación y el desarrollo de su personal, son fundamentales para el logro de los objetivos que se tienen encomendados, y concientes de que sus colaboradores tienen un nivel académico medio y medio superior, dentro de sus metas se encuentra la capacitación permanente para mantenerlos actualizados dentro de los parámetros de competitividad que la sociedad exige.

Para ello otorga las facilidades de superación personal que redundará en la eficiencia de los servicios que se deben de brindar a los usuarios.

De este modo la Jefatura del Departamento de Personal y Desarrollo, tienen una posición flexible y abierta para que los colaboradores que tenemos una formación profesional, podamos ejercerla dentro de las áreas de servicio, cuando ésta se vincula con las actividades que se tienen asignadas.

Se permitía que los profesionistas que de alguna manera podían participar en el desarrollo y formación humana colaboraran para mejorar la calidad de las funciones, utilizando los recursos materiales y humanos con que cuenta la Institución, ya que la situación económica no permite hacer contrataciones de especialistas en los procesos de formación y capacitación.

Además de que estos especialistas externos desconocen los procedimientos operativos que se manejan dentro de la organización, y que son la base de los cursos de capacitación.

Como mencione anteriormente la Institución utiliza los recursos humanos con que cuenta para elevar la productividad y competitividad de sus colaboradores, en este caso en cuanto a la pedagogía se tomó en consideración que se podía apoyar en la realización de los programas de capacitación, mejorar la transmisión de los contenidos, dar una

mejor utilidad a los tiempos de formación y hacer simétricos los procedimientos operativos con sus trabajadores, para que éstos tuvieran las mismas oportunidades de superación.

Cuando inicie mi carrera institucional como capacitador empírico, seleccionaba los contenidos y materiales didácticos conforme a las necesidades que los propios directivos y trabajadores solicitaban, con la autorización por parte de la Jefatura del Departamento de Personal y Desarrollo, tomando los tiempos para la exposición, haciendo guías en fichas de trabajo de conceptos, normas y lineamientos operativos.

Como materiales didácticos utilizaba hojas de rotafolio, formatos institucionales, el proyector de acetatos y sintetizaba los lineamientos y procesos los cuales reproducía por medio del mimeógrafo u offset como apoyo didáctico para los participantes.

Posteriormente dentro de la carrera aprendí a elaborar las cartas descriptivas, y entonces empecé a hacer uso de ellas y de otros recursos didácticos que existían dentro del Departamento, como el cañón y la computadora siendo el área de sistematización quien nos apoyaba para la elaboración de los programas.

Estas innovaciones se hicieron del conocimiento de los demás instructores con el fin de estandarizar las exposiciones y darle un aprovechamiento óptimo a los tiempos.

Al implementarse el Sistema Integral de Administración de Personal se dio un cambio en los procesos operativos y por lo tanto también requería de una capacitación inmediata y permanente para los trabajadores.

En las actividades actuales es necesario tener conocimientos específicos por parte de los colaboradores para aprender a manejar nuevas herramientas de trabajo y actualizarlos en los procesos en el menor tiempo posible, haciéndose necesario que las instituciones se vayan transformando en organizaciones de aprendizaje.

Los requerimientos de habilidades y destrezas van en aumento como respuesta al rápido cambio tecnológico, como el incremento del uso de los sistemas de cómputo, si no se

actualizaba a los colaboradores se quedarían rezagados lo cual también repercutiría en la función operativa de la institución.

Los planes de formación exigían utilizar los recursos humanos con los que se contaba, no era posible contratar personal experto en sistemas, pues las acciones operativas no son exclusivamente en el campo de la informática, son actividades específicas de puestos de trabajo.

Esto nos dio la pauta para instalar equipos de computo en lugares estratégicos del Departamento en donde tuvieran acceso para practicar y perder el miedo, adquirir seguridad, y cuando llegará el proceso interactivo quincenal, se aprovecharan óptimamente los instrumentos de trabajo.

El problema más difícil de superar ha sido el cambio de actitudes y enfoques por parte del personal operativo, era necesario que aprendieran nuevos comportamientos, habilidades y conocimientos. El objetivo era enfocarnos a crear valores, y a establecer una cultura de productividad total a partir de la cual el personal se comprometiera a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad en su vida personal y laboral.

Muchos de los colaboradores tienen la absurda idea de que entre más preparados estén se les exigirá y dará mayor responsabilidad, y se les incrementará el trabajo, sin embargo, las actividades que cada uno debe de desempeñar se encuentran debidamente establecidas en el profesiograma de acuerdo a su categoría, ellos pedían se les retabulara porque realizarían actividades que anteriormente hacían los capturistas, lo cual por falta de presupuesto no era posible.

Los adultos deben de estar preparados para capacitarse durante su vida laboral, la formación no es sólo para los jóvenes.

El Instituto proporcionaba las herramientas necesarias para que desarrollarán sus conocimientos, habilidades y destrezas, y tomaron la decisión de que si no se insertaban en el cambio, se quedarían rezagados y esto redundaría en el futuro para su crecimiento

personal, pues los más preparados tendrían la oportunidad de estar mejor calificados en los concursos de oposición escalafonario.

Con la aceptación de la mayoría de los colaboradores y su petición para ser capacitados, se crearon programas de formación en los que participaban los jefes de sección de las áreas de servicios al personal y prestaciones, con apoyo del área de informática que habilitaba los equipos en los que se instruía al personal para su uso correcto.

De esta forma se empezó a transformar los procesos de capacitación, los propios colaboradores consideraban a los instructores mejor preparados para transmitirles contenidos, ya que todos los participantes son personas adultas que tienen una carrera institucional y en la mayoría de los casos creen tener todos los conocimientos y que no hay nada más que enseñarles.

Al vencer esta resistencia al cambio, permitió que el personal al cual se le brindaba la capacitación fuese más participativo, que apoyara con sus experiencias personales, tuviera mayor iniciativa incluso para proponer cambios a nivel normativo por considerar que algunos de los procesos implicaban duplicidad de actividades.

Estas propuestas al ser tomadas en cuenta, valoradas y analizadas conjuntamente con los directivos, se enviaban a la Coordinación de Personal para su validación, haciendo partícipes al personal que lo había propuesto, lo cual redundaba en una satisfacción personal y con la visión de ser considerados en un futuro para un puesto de mayor nivel.

El obstáculo que tuve que enfrentar para que se me permitiera desarrollar fue el problema de género, siendo la mayoría de los jefes del sexo masculino, se resistían a que una mujer les indicara lo que tenían que hacer para mejorar las exposiciones, sin embargo, por los conocimientos adquiridos dentro de la formación pedagógica tenía las técnicas y estrategias para enseñarles a ejecutar mejor las funciones, para motivar el cambio de actitudes, y sensibilizar al personal con el apoyo institucional para trabajar en equipo en beneficio de las actividades que se tenían encomendadas en el Departamento.

Los cursos de capacitación al personal en categorías escalafonarias apoyan el crecimiento humano, permite a los trabajadores incrementar el ingreso familiar; su posición social; las habilidades; destrezas; y su competitividad, por otra parte, los resultados no siempre son favorables para quienes poseen conocimientos más elevados o una formación profesional, ya que la antigüedad tiene una calificación que se suma al resultado obtenido en el concurso de oposición, la cual en muchas ocasiones deja en desventaja a los mejor certificados, aún cuando éstos tienen mayor posibilidad de aspirar a un puesto de confianza.

Los cursos de formación y sensibilización para el personal operativo, se desarrollan en los Centros de Capacitación y Calidad Región Norte y Sur, con los cuales se pretende mejorar e incrementar los valores y la calidad humana de los servidores públicos, algunos de los rubros de estos cursos son Consolidar las Alianzas con los Usuarios, Motivación, Manejo del Estrés, Relaciones Humanas, Motivación y la Comunicación Orientada hacia el Usuario.

La capacitación y actualización al personal directivo y de mandos intermedios, tiene como objetivo ubicar su posición dentro de la Institución, la toma de conciencia de la importancia de su trabajo con relación al personal a su cargo, en la medida en que conozcan los procedimientos operativos, les facilitara la supervisión y resolución de problemas.

Por su nivel jerárquico no se les aplicaba una evaluación como indicativo de su competencia laboral, por las políticas institucionales, ya que muchos de ellos eran recomendados e impuestos en el cargo.

Los cursos de Liderazgo, toma de decisiones, sensibilidad humana, son aplicados en el Centro de Capacitación y Calidad Región Norte, los cuales coadyuvan a su formación profesional y humana.

Los trabajadores estaban acostumbrados a los cambios lentos, graduales y no a las modificaciones bruscas y repentinas.

La nueva postura es el de romper con los hábitos burocráticos en beneficio de la Institución y de los usuarios por medio del desarrollo de equipos de trabajo enfocados hacia el análisis de problemas y la toma de decisiones participativas, reforzando la congruencia entre el ser y el hacer. Sustituir el "así lo hemos hecho siempre" por "hagámoslo mejor cada día".

La institución no proporcionaba las facilidades para el desarrollo de nuevos cursos de formación, porque argumentaba que no se tenían los recursos ni el tiempo para su impartición, ya que esto distraería la atención en los procesos operativos.

Se propuso un curso de Integración Grupal, con el fin de constituir a todas las oficinas para un trabajo coordinado y eficiente, pues cada una se sentía independiente y consideraba que los logros eran individuales y no colectivos y también para crear y mejorar las relaciones de trabajo afectivas.

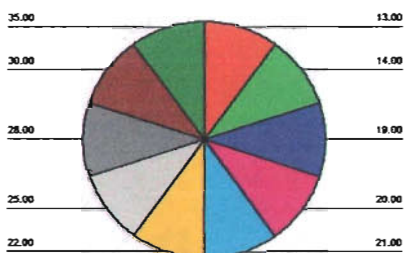
Un curso de Resolución de Conflictos en la Disciplina, con el se pretendía sensibilizar a la parte sindical y a los directivos de la empresa para evitar enfrentamientos y tratar de limar las asperezas.

Por otro lado, cabe señalar que dentro de todas las limitaciones impuestas por la Institución el personal se encontraba preparado para el ejercicio de sus actividades y esto se demostraba con los reconocimientos que le fueron otorgados a nivel distrital en diversos años, y por ser los trabajadores de la Delegación Dos los que ocupaban los primeros lugares en los concursos de oposición escalafonario dentro de las cuatro delegaciones existentes.

5. PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS APROXIMADOS

a) CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN CATEGORÍAS ESCALAFONARIAS

1.- Desarrollo de aptitudes	25
2.- Promoción escalafonaria	14
3.- Aprendizaje en equipo	20
4.- Desarrollo de habilidades en los sistemas de computo	21
5.- Resolución de problemas	13
6.- Crecimiento personal	19
7.- Incremento en los índices de eficacia	30
8.- Procesos de trabajo polifuncionales	22
9.- Optimización de los grupos de trabajo	28
10.- Evaluación de los procesos	35



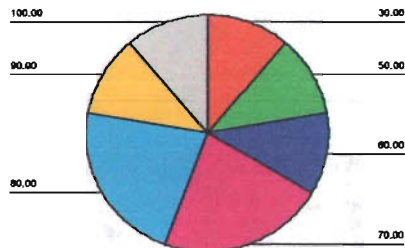
Escala por trabajadores de 1 a 35

Estos indicadores se utilizan para determinar la calidad y eficacia, así como las áreas de oportunidad que requieren incrementarse con programas de formación.

5. PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS APROXIMADOS

b) CAPACITACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO Y DE MANDOS INTERMEDIOS

1.- Resolución de problemas	50%
2.- Incremento en los índices de eficacia	80%
3.- Compromiso con la institución	100%
4.- Relaciones asertivas en la comunicación	70%
5.- Movilidad ocupacional	30%
6.- Liderazgo de servicio	70%
7.- Procesos de trabajo polifuncionales	60%
8.- Optimización de los grupos de trabajo	80%
9.- Evaluación de los procesos	90%



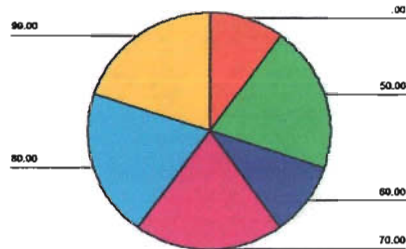
Escala por porcentaje del 50 al 100

Estos indicadores se utilizan para determinar la calidad y eficacia, así como las áreas de oportunidad que requieren incrementarse con programas de formación.

5. PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS APROXIMADOS

c) INDUCCIÓN AL ÁREA O AL PUESTO

1.- Desarrollo de aptitudes	80%
2.- Desarrollo de habilidades en los sistemas de computo	90%
3.- Crecimiento personal	80%
4.- Creatividad	50%
5.- Incremento en los índices de eficacia	70%
6.- Atención a los usuarios	90%
7.- Aprovechamiento de los recursos	70%
8.- Adaptación al cambio	50%
9.- Participación con los grupos de trabajo	60%
10.- Aprovechamiento del tiempo	80%



Escala por porcentaje de 50 a 100

Estos indicadores se utilizan para determinar la calidad y eficacia, así como las áreas de oportunidad que requieren incrementarse con programas de formación.

6. CONCLUSIONES

La finalidad de capacitar a los trabajadores administrativos de la Delegación Dos, dentro de la competencia laboral con motivo de la implantación del Sistema Integral de Administración de Personal fue el de elevar los niveles de productividad, de bienestar social, que permitiera a la Institución contar con personal calificado para un eficiente desempeño operativo, estableciendo grupos de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales y de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

Los programas implementados, han iniciado a dar sus frutos, a través de la cultura del aprendizaje, los trabajadores se encuentran motivados por el hecho de conocer y participar en el nuevo modelo productivo de la institución.

Sin embargo, aún hay renuencia de colaboradores e incluso de algunos líderes, los cuales si se percatan de la necesidad de aprender para no estancarse, pero se resisten al cambio.

Los logros relevantes del aprendizaje se refleja en el incremento del número de trabajadores que se inscriben para no quedar fuera de la programación de la capacitación.

Falta mucho por hacer para lograr la integración del personal, pero lo resultados de las evaluaciones que se realizan en los procesos de formación reflejan el crecimiento intelectual, así como en los productos de los procesos operativos por parte de los trabajadores.

Los indicadores cualitativos y cuantitativos aproximados, como evaluación diagnóstica refleja que se necesitan mas programas de formación para poder alcanzar los niveles óptimos en el desempeño laboral.

Dichos indicadores nos permite localizar las áreas de oportunidad para hacer las correcciones o cambios pertinentes, con el fin de aplicar lo aprendido en la actividad cotidiana.

Se requiere de programas de formación continuos con el fin de que los colaboradores se motiven para participar de manera integral tanto en los procesos operativos, como en la resolución de problemas, en su vida cotidiana

Por lo anterior es que se propuso el curso de Integración Grupal por considerar que en la medida en que los trabajadores se consideren como parte importante dentro de la Institución, facilitaría el trabajo en equipo, ya que el medio ambiente y los aspectos psicosociales influyen en el rendimiento de las personas.

Un aspecto negativo que interfiere en el desempeño laboral de los colaboradores, es el que sus representantes sindicales y los dirigentes, no tengan un criterio uniforme, pues los trabajadores aprovechan estas diferencias para utilizarlas a su conveniencia, afectando la productividad y la eficacia de los procesos.

Dentro de la Institución falta crear una política de formación para apoyar los esfuerzos en la capacitación que permita la retroalimentación sobre sus propias acciones y la de los demás que minimice en lo posible las reacciones defensivas de líderes y colaboradores.

Se requiere orientar los esfuerzos competitivos a fortalecer el activo humano y crear ambientes propicios para el desarrollo de la productividad.

La mayoría de los colaboradores tienen la disposición para aprender, una necesidad de conocimiento y reconocimiento, pero debido a las políticas institucionales no se han aprovechado los recursos humanos para el desarrollo de la formación como una cultura organizacional.

El aprendizaje es un derecho irrenunciable de un trabajador, un compromiso en la búsqueda del desarrollo organizacional y del bienestar personal.

Desafortunadamente la actual educación ocupacional carece de una visión integral y actualizada del hombre, de su desarrollo social y humanista, ya que está sólo orientada hacia criterios de productividad, comercialización y éxitos en materia de resultados

prácticos y por lo tanto a la capacitación se le ve como un medio sólo para el logro de estos objetivos.

¿Cómo se puede pensar en el crecimiento y desarrollo de una institución sin antes pensar en el crecimiento y desarrollo del hombre, de su capacidad como ser humano?

Una institución responsable tiene una visión de la cultura de capacitación para formar a los colaboradores no sólo para adaptarse a los cambios que se suscitan a nivel organizacional, sino para promover el desarrollo integral del trabajador, como el elemento principal para cumplir con las expectativas institucionales.

Para continuar con los programas de capacitación sería conveniente un curso de formación de instructores en donde se manejen aspectos didácticos, con el fin de proporcionar al participante los elementos teórico- prácticos que propicien su desarrollo como facilitadores del aprendizaje, y posteriormente a este curso, pláticas sobre comunicación, liderazgo, motivación y relaciones humanas.

Dado que en este momento la institución se encuentra en un proceso de transformación.

Por eso es que para los pedagogos la actualización es fundamental, por que vivimos en una época caracterizada por acelerados cambios. Es preciso estar aprendiendo constantemente para adaptarnos y superar las nuevas situaciones y contextos que rodean a la sociedad, si queremos aspirar a una mejor calidad de vida, a través de la cultura del aprendizaje.

7. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- 1.- Alles, Martha Alicia. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencia*. Editorial Granica.
- 2.- Arce, Cano Gustavo. *Los Seguros Sociales en México*. Editorial Botas. México. 1944.
- 3.- Argüelles, Antonio. *Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia*. Editorial Limusa. México. 1998.
- 4.- Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano José Antonio. *Hacia la Reingeniería Educativa en CONALEP*. Editorial Noriega. 1999.
- 5.- Argüelles, Antonio. *La Educación Tecnológica de Nivel Medio Superior en México. El caso de CONALEP*. Editorial Limusa. 1998.
- 6.- Arias Galicia Fernando. *Capacitación para la competitividad y la colaboración*. Paidós, p. 8
- 7.- Arias, Galicia. *El Perfil de competitividad una técnica constante. Laboral. p. 31*
- 8.- Boterf, Guy Le. *Ingeniería de las competencias*. Editorial EPISE,S.A. Barcelona, España. 2001.
- 9.- Briceño, Ruíz Alberto. *Derecho Mexicano de los Seguros Sociales*. Editorial Harla. México, 1987.
- 10.- Chávez, Salcedo Antonio. *Manual para el diseño de normas de competencia laboral*. Editorial Panorama. México. 2002.

- 11.- Comisión Tripartita para el Fortalecimiento del Seguro Social. *Técnica IMSS*. México, 1995.
- 12.- CONOCER. *Análisis Ocupacional y funcional del trabajo*. p. 49
- 13.-CONOCER. *Formación en alternancia*. Memoria. pp. 25 y 38
- 14.-CONOCER. *Seminario Anglo-Mexicano sobre Competencia Laboral*. SEP. México 1997. pp. 143-144
- 15.- Delors, Jacques. *La educación encierra un tesoro*. Editorial UNESCO. París 1996. p. 153
- 16.-Gronlund E. Norman. *Medición y evaluación en la enseñanza*. Ed. Pax. México 1995. p. 75
- 17.- IMSS: *Hacia el Fortalecimiento y Modernización de la Seguridad Social*. México, 1995
- 18.- Mertens, Leonard. *Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos*. Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato (México) 1996.
- 19.- *Organización y seguimiento de la formación*. Training Club, Editorial EPISE, S.A. Barcelona, España, 2003
- 20.- *Planificación de la formación*. Training Club, Editorial EPISE, S.A. Barcelona, España, 2003
- 21.- Reza, Trosino Jesús Carlos, *El ABC del instructor (1)*. Editorial Panorama. México. 2002.
- 22.-- Reza, Trosino Jesús Carlos, *El ABC del instructor (2)*. Editorial Panorama. México. 2002
- 23.- Shirley Fletcher. *Diseño de Capacitación basada en Competencias Laborales*. Editorial Panorama.

Direcciones de Internet revisadas:

24.- Abreu, R. y Abreu R. Roberto L. *Pedagogía Profesional*, Una propuesta abierta a la reflexión y el debate. Ciudad de la Habana: Impresión Ligera; ISPETP. <http://www.monografias.com>

25- Arvizu F. *La Perspectiva del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación profesional en España*. Transparencia, reconocimiento y calidad de competencias. Boletín CINTERFOR # 152, 2002. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

26.- Cejas E y J González (2003). *Un concepto muy controvertido: competencias laborales*. Ciudad de la Habana. ISPETP. <http://www.monografias.com>

27.- Dirección Nacional de Empleo (DINAE) (1999) *Proyecto de competencias laborales bases para un sistema de competencias laborales*. <http://ilo.law.cornell.edu/public/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/dinae/index.html>

28.- <http://www.imss.afiliación.com.mx>.

29.- *Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias*. Página Web, 25 de septiembre del 2000, Organización Internacional del Trabajo Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. <http://www.cinterfor.org.uy/public>.

30.- Mertens, L. (2002) *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>

31.- Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. *Proyecto de competencias laborales (2000)* Análisis de la experiencia comparada: Australia, Canadá, Francia, Gran Bretaña, México, Página Web, 27 de septiembre del 2000. <http://www.cinterfor.org>

32.- Vargas F.(2000) " *La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad*", Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR., Página Web, 27 de septiembre del 2000.

33.- Vargas F (2001). *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio*. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación, OEI Disponible en Internet <http://www.oei-campus.org/publicaciones>

A N E X O S

NOMBRE DEL CAPACITADOR:

ANEXO 1

NOMBRE DEL MODULO:

PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA (CONCEPTO 025)

OBJETIVO GENERAL:

CAPACITAR AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO

DURACION TOTAL:

8 horas

CARTA DESCRIPTIVA DEL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	TIEMPO	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	MATERIALES DIDÁCTICOS
EL PARTICIPANTE AL FINALIZAR LA CAPACITACIÓN SERÁ CAPAZ DE CONOCER LOS PROCEDIMIENTOS PARA EL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERÍA	MARCO LEGAL Y POLÍTICAS	60 MINUTOS	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO (CLAÚSULA 76) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
APLICAR EL PROCEDIMIENTO PARA LA INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN, MODIFICACIÓN Y PAGO RETROACTIVO DEL CONCEPTO DEL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA.	MANEJARA LOS DIFERENTES APLICATIVOS PARA LA ELABORACIÓN DE REPORTES COMO: INCLUSIÓN DE CPTO. 3204 EXCLUSIÓN DE CPTO. 3203 MODIFICACION Y PAGO RETROACTIVO DE CPTO. 3204	30 MINUTOS 30 MINUTOS 30 MINUTOS	PROPORCIONAR LOS DIFERENTES FORMATOS QUE SE UTILIZAN EN EL APLICATIVO. USO Y LLENADO DE FORMATOS USO Y LLENADO DE FORMATOS USO Y LLENADO DE FORMATOS	CATÁLOGO DE FORMATOS FORMATO PER. PRES 076 FORMATO PER. PRES 076 A FORMATO PER. PRES 076 B
IDENTIFICAR EL PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO INTERACTIVO EN EL SISTEMA DE COMPUTO.	RESCESO CAPTURAR EN EL SISTEMA DE COMPUTO LOS DIFERENTES APLICATIVOS DEL CONCEPTO PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA	30 MINUTOS 180 MINUTOS	IDENTIFICAR LAS DIFERENTES PANTALLAS DEL CONCEPTO PARA EL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA Y SU PROCESO INTERACTIVO.	SISTEMA DE COMPUTO Y FORMATOS INSTITUCIONALES
		60 MINUTOS	SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS, LOS PARTICIPANTES PODRÁN REALIZAR PREGUNTAS Y DUDAS QUE TENGAN CON RESPECTO AL PROCEDIMIENTO DEL CONCEPTO DEL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA.	NOTAS DE APUNTES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN PARA EL MÓDULO PAGO SUPLETORIO DE GUARDERÍA

SEÑALE CON UNA (X) LA LETRA QUE CONSIDERE CORRESPONDE A LA RESPUESTA CORRECTA

1.- ¿CUÁL ES LA CLÁUSULA DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO QUE SE APLICA PARA EL PAGO SUPLETORIO DE GUARDERÍA?		
A) Cláusula 175	B) Cláusula 78	C) Cláusula 136
2.- ¿QUÉ CONCEPTO ES EL QUE SE APLICA EN ESTA PRESTACIÓN?		
A) 025	B) 044	C) 027
3.- ¿ QUÉ TIPO DE TRABAJADORES TIENEN DERECHO AL PAGO DE ESTA PRESTACIÓN?		
A) Los temporales	B) Las contrataciones definitivas	C) Todas las contrataciones
4.- ¿ CUÁL ES EL IMPORTE QUINCENAL QUE SE PAGA POR ESTA PRESTACIÓN?		
A) \$ 100.00	B) \$ 30.00	C) \$ 15.00
5.- ¿ CUÁNDO SE SUSPENDE ESTA PRESTACIÓN?		
A) Por vacaciones	B) Es fijo el pago	C) Por licencias mayores
6.- ¿ QUIÉNES TIENEN DERECHO AL PAGO DE ESTE CONCEPTO?		
A) Los trabajadores adscritos a unidades médicas	B - Los trabajadores de guarderías	C.- Las mamás, los padres viudos o divorciados que tengan la custodia de los hijos
7.- ¿ CUÁL ES EL TIEMPO LÍMITE PARA EFECTUAR EL PAGO RETROACTIVO DE ESTE CONCEPTO?		
A) 90 días	B) 60 días	C) No hay límite
8.- ¿ QUÉ AUTORIDAD ESTA FACULTADAS PARA LA AUTORIZACIÓN DE ESTA PRESTACIÓN?		
A) La unidad de adscripción	B) El Departamento de Personal y Desarrollo	C) La Coordinación de Guarderías
9.- ¿ CON CUÁL FUNCIÓN SE INCLUYE AL SISTEMA ESTE CONCEPTO?		
A) 3203	B) 3002	C) 3204

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 DELEGACION No. 2 NORESTE DEL DISTRITO FEDERAL
 DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL
 OFICINA DE PRESTACIONES AL PERSONAL**

ANEXO 3

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL CAPACITADOR

FECHA:

SEXO:

EDAD:

INSTRUCCIONES:

Marque con una cruz el espacio de la letra que mejor corresponda a su opinión de acuerdo a la siguiente escala:

- | | | |
|---|-----------|--|
| E | Excelente | Sobrepasó mis expectativas |
| B | Bueno | Cubrió con todas mis expectativas |
| R | Regular | Logro cubrir algunas de mis expectativas |

OPINIÓN SOBRE LA CAPACITACIÓN	E	B	R
1.- La profundidad de los temas fue:			
2.- La secuencia de la exposición del tema fue:			
3.- La duración de la capacitación fue:			
4.- Se cumplieron con los objetivos de manera:			
5.- El conocimiento que adquirió fue:			
6.- El material didáctico fue:			

OPINIÓN SOBRE EL CAPACITADOR	E	B	R
1.- Mostró dominio de los temas de manera:			
2.- El lenguaje que utilizó fue:			
3.- Motivó la participación del grupo de manera:			
4.- La puntualidad del capacitador fue:			

Observaciones u opiniones generales:

1. Lo que más me gustó fue: (Comenta por qué)

2. Lo que menos me agradó fue:

3. ¿Los conocimientos adquiridos pueden ser aplicados?

Si () No ()

¿por qué?

4. Sugerencias:

NOMBRE DEL CAPACITADOR:

ANEXO 4

NOMBRE DEL MÓDULO:

CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN CATEGORÍAS ESCALAFONARIAS

OBJETIVO GENERAL:

CAPACITAR AL PERSONAL OPERATIVO PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE SUS FUNCIONES

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	MATERIALES DIDÁCTICOS
RECLUTAR Y FORMAR A 30 TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO, PARA INCREMENTAR SU CAPACIDAD PRODUCTIVA.	PRESENTACIÓN DEL INSTRUCTOR PRESENTACIÓN DE CADA UNO DE LOS PARTICIPANTES CONCEPTOS: > PAGO SUPLETORIO DE GUARDERIA > PASAJES FIJOS > PASAJES POR DOMICIO FORÁNEO > AYUDA PARA REFRIGERIO > FONDO DE AHORRO > HABILITACIÓN DE INSTRUCTORES > CRÉDITO HIPOTECARIO DE INFONAVIT > PENSIONES ALIMENTICIAS > PAGO POR ACREDITAMIENTO EN CUENTA > FONDO DE RETIRO	<ul style="list-style-type: none">ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE CADA UNO DE LOS TEMASESTUDIO DE CASOS CON EJEMPLOS PRÁCTICOS DE MANERA INDIVIDUAL.ESTIMULAR A LOS PARTICIPANTES PARA COMENTAR ACERCA DE LOS TEMASFORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DE 6 PERSONAS POR EQUIPO PARA LA REALIZACIÓN DE EJERCICIOS PRÁCTICOS QUE PROPICIARA LA DISCUSIÓN DEL GRUPO, PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE	CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CATÁLOGO DE FORMATOS INSTRUCTIVO DIDÁCTICO PARA LAS CATEGORÍAS ESCALAFONARIAS
APRENDER EL PROCEDIMIENTO PARA CAPTURA EN EL SISTEMA DE COMPUTO LOS DIFERENTES CONCEPTOS	REALIZAR EL PROCESO INTERACTIVO DE LOS DIFERENTES APLICATIVOS APRENDIDOS	IDENTIFICARA LAS DIFERENTES PANTALLAÚ DE LOS CONCEPTOS PARA PROCEDER A LA INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y MODIFICACIÓN CORRESPONDIENTE LOS PARTICIPANTES PODRÁN REALIZAR PREGUNTAS Y DUDAS QUE TENGAN CON RESPECTO AL PROCEDIMIENTO DEL CONCEPTO	SISTEMA DE COMPUTO Y FORMATOS INSTITUCIONALES NOTAS DE APUNTES MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL CAPACITADOR:

ANEXO 5

NOMBRE DEL MÓDULO: CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO Y MANDOS INTERMEDIOS

OBJETIVO GENERAL: CAPACITAR A LOS DIRECTIVOS DE LAS UNIDADES DE SERVICIO EN LOS PROCESOS OPERATIVOS

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	MATERIALES DIDÁCTICOS
<p>CAPACITAR Y ACTUALIZAR A 25 DIRECTIVOS DE LAS UNIDADES DE COMPETENTE DE SUS FUNCIONES</p>	<p>PRESENTACIÓN DEL INSTRUCTOR</p> <p>PARTICIPANTES CON SU CARGO Y ADSCRIPCIÓN</p> <p>➤ ENTREGA DE LINEAMIENTOS, INSTRUCCIONES Y/O MODIFICACIONES A LOS PROCESOS OPERATIVOS</p> <p>➤ INICIO DE LOS CONTENIDOS DE ACUERDO A LA CALENDARIZACIÓN PREVIAMENTE ENTREGADA EN LOS SERVICIOS.</p> <p>➤ PROBLEMÁTICAS ESPECÍFICAS QUE PRESENTABAN LOS PARTICIPANTES PARA DETERMINAR SU POSIBLE SOLUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none">• ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LAS MODIFICACIONES A LOS PROCESOS REALIZANDO UNA COMPARACIÓN ENTRE LOS LINEAMIENTOS ANTERIORES Y LAS NUEVAS DISPOSICIONES• ESTIMULAR A LOS PARTICIPANTES PARA COMENTAR ACERCA DE LOS TEMAS• FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DE 6 PERSONAS POR EQUIPO PARA LA REALIZACIÓN DE EJERCICIOS PRÁCTICOS QUE PROPICIARA LA DISCUSIÓN DEL GRUPO, PARA REFORZAR EL APRENDIZAJE Y LA TOMA DE DECISIONES• SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS LOS PARTICIPANTES PODRÁN REALIZAR PREGUNTAS Y DUDAS QUE TENGAN CON RESPECTO AL PROCEDIMIENTO.	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>LISTADOS Y FORMATOS DE PROCESOS INSTITUCIONALES</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>FORMATOS INSTITUCIONALES</p> <p>MODIFICACIONES A LOS PROCESOS</p>

NOMBRE DEL CAPACITADOR:

NOMBRE DEL MÓDULO:

OBJETIVO GENERAL::

ANEXO 6

INDUCCIÓN AL ÁREA O AL PUESTO

CAPACITAR A LOS TRABAJADORES DEL DEPTO. DE PERSONAL Y DESARROLLO

REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDOS TEMÁTICOS	ESTRATEGÍAS DE APRENDIZAJE	RECURSOS DIDÁCTICOS
<p>SENSIBILIZAR AL PERSONAL OPERATIVO ACERCA DE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO.</p>	<p>PRESENTACIÓN DEL INSTRUCTOR</p> <p>PRESENTACIÓN DEL TRABAJADOR CON CADA UNO DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DESARROLLO.</p> <p>PRESTACIONES Y OBLIGACIONES</p> <p>REVISARAN LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES A QUE TIENEN DERECHO LOS TRABAJADORES DE ACUERDO A LA LEY Y AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.</p>	<ul style="list-style-type: none">• SE INICIA POR LOS CONCEPTOS MÁS SIMPLES CON EL FIN DE QUE EL TRABAJADOR PUEDA INTERIORIZAR EL LENGUAJE OPERATIVO Y HASTA ENTONCES SE REALIZAN LOS MÁS COMPLEJOS.• SE INSTRUYE CON EJERCICIOS PRÁCTICOS RELATIVOS AL PROCESO OPERATIVO.	<p>POLÍTICAS INSTITUCIONALES</p> <p>NORMAS LEGALES</p> <p>CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.</p> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>CATÁLOGO DE FORMATOS</p>
<p>APRENDER EL PROCEDIMIENTO PARA CAPTURA EN EL SISTEMA DE COMPUTO LOS DIFERENTES CONCEPTOS.</p>	<p>REALIZAR EL PROCESO INTERACTIVO DE LOS DIFERENTES APLICATIVOS APRENDIDOS.</p>	<ul style="list-style-type: none">• IDENTIFICARA LAS DIFERENTES PANTALLAS DE LOS CONCEPTOS PARA PROCEDER A LA INCLUSIÓN, EXCLUSIÓN Y MODIFICACIÓN CORRESPONDIENTE.	<p>SISTEMA DE COMPUTO Y FORMATOS INSTITUCIONALES.</p>