



**Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela Nacional de Trabajo Social**



***“La capacitación del personal de Trabajo Social en el Hospital
General de Ecatepec. Un estudio diagnóstico”***

Trabajo recepcional
Taller de intervención profesional vía Diplomado “Administración
Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones”

Que para obtener el título de
Licenciado en Trabajo Social
P R E S E N T A:

Melina Guadalupe González Camarillo

Directora: Mtra. Rosaura Avalos Pérez
Agosto 2006



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.

INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. La capacitación	
1.1 Antecedentes de la capacitación	4
1.2 Capacitación, adiestramiento y desarrollo	10
Capítulo II. Marco legal de la capacitación y su reglamentación en México.	
2.1 Artículo 123 Constitucional	12
2.2 Ley Federal del Trabajo (Art. 153)	15
2.3 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (Art. 44)	18
2.3.1 Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud	18
Capítulo III. El proceso administrativo de la capacitación	
3.1 Etapas del proceso administrativo aplicado a la capacitación	22
Capítulo IV. Hospital General de Ecatepec	
4.1 Antecedentes institucionales	34
4.2 Servicio que proporciona	35
4.3 Misión y Visión Institucional	35
4.4 Organización y funcionamiento	36
4.4.1 Organización y funcionamiento del departamento de trabajo social	38
4.5 Perfil del Trabajador Social en el área de la Salud	41
Capítulo V. Las necesidades de capacitación del personal de trabajo social del Hospital General de Ecatepec	
5.1 Metodología	46
5.2 Presentación de resultados	52

Capítulo VI. Reuniones de Trabajo en el Departamento de Trabajo Social “Hospital General de Ecatepec”

Propuesta	64
Conclusiones	72
Anexo 1	78
Anexo 2	83
Bibliografía	86

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por rápidos y acelerados cambios que se generan en el entorno internacional y repercuten en el sistema productivo. La globalización de la economía, los avances tecnológicos y la búsqueda de mayores niveles de competitividad, son factores que demandan adaptaciones e innovaciones en las formas de organización y en los procesos productivos de los centros de trabajo.

En 1992, México atravesó por un cambio estructural en su economía cuando decide enfrentar el reto de la globalización al firmar el Tratado de Libre Comercio, lo cual exigió a las organizaciones nacionales adquirir niveles de productividad que les permitieran ofrecer en el mercado bienes y servicios de calidad.

Este entorno ha generado que el factor humano que se contrata en las organizaciones este involucrado en constantes procesos de capacitación con el propósito de contar con personal; creativo, multifuncional, experto y sobre todo capaz de satisfacer las necesidades de clientes y usuarios. Mendoza (2000) señala que aquellos empresarios y directivos que no valoran la misión que cumple la capacitación y el adiestramiento para el trabajo pierden espacios en el mercado internacional cuya estrategia se fundamenta en el dominio tecnológico y en el servicio al cliente o usuario.¹

Es aquí donde toma importancia la capacitación como un recurso para lograr que el personal de las organizaciones cuente con los conocimientos y habilidades que les exige el complejo mundo laboral. Es importante considerar que no sólo las empresas privadas enfrentan este fenómeno, sino que también las instituciones públicas están involucradas en esta dinámica y se han visto en la necesidad de implementar sistemas de calidad que les permitan ofrecer mejores servicios.

¹ Mendoza Núñez Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación. Edt. Trillas México, 2000. Pág. 9

El trabajador social como prestador de servicios en diferentes instituciones gubernamentales, se ve también involucrado en el proceso de la competitividad y busca ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios o clientes. Con base en lo anterior, surge el interés de conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal de trabajo social del Hospital General de Ecatepec, utilizando las herramientas teórico metodológicas que el Diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las organizaciones aportó.

Con el objeto de abordar dicha temática, se realizó este estudio monográfico, el cual esta integrado por seis apartados: En el primer capítulo se aborda el ámbito contextual en el que surge la capacitación haciendo un breve análisis histórico que parte del contexto internacional, hasta conocer como surge la capacitación en México, en otro apartado de este mismo capitulo se realiza un análisis de los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

El segundo capítulo está orientado a conocer el marco legal de la capacitación y su reglamentación en México, tanto en los sectores público y privado.

En el tercer capítulo se describe el proceso administrativo de la capacitación y dentro de éste se da mayor énfasis a la metodología para realizar una detección de necesidades de capacitación, lo cual sirve de base para llevar a cabo el trabajo de campo.

El cuarto capítulo muestra la investigación que se realizó en el Hospital General de Ecatepec, el primer acercamiento al departamento de trabajo social para conocer el entorno en el cual se desarrolla el personal investigado y la interacción que tienen con el equipo de trabajo y los usuarios.

El quinto capítulo se refiere a la metodología del estudio, en la cual se describe paso a paso el procedimiento utilizado para conocer la situación que prevalece en torno a la dinámica laboral y a las necesidades de capacitación. Este estudio fue de tipo exploratorio, auxiliándose de las técnicas de observación y

entrevista lo que permitió recabar información de primera mano. En el último apartado de este capítulo se hace la presentación de los resultados que se obtuvieron a través del cuestionario aplicado al personal que conforma el departamento de trabajo social. En tanto en el sexto apartado se presenta la propuesta de manera puntual para la capacitación del personal de trabajo social del hospital.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo de investigación realizado.

CAPITULO I

LA CAPACITACION

En este capítulo se abordan los antecedentes de la capacitación para el trabajo, haciendo mención de algunos datos históricos que parten del contexto internacional hasta conocer como surgió la capacitación en México.

En este trabajo recepcional interesa dar cuenta, de manera general y contextual, del como varios hecho socio económicos permitieron que se generaran un escenario para la capacitación en México. Cabe aclarar que en este apartado no se hará un estudio minucioso de todo aquellos factores que ha tenido influencia en las formas de capacitación, pero si se abordarán aquellos que parece relevantes y que han dado cierta directriz en materia de capacitación en nuestro país.

Así mismo, se realiza un análisis de los conceptos: capacitación, adiestramiento y desarrollo con el fin de precisar la terminología que se utilizará en esta investigación, lo cual evitara confusión en la aplicación de cada uno de los términos.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa, las personas más experimentadas proporcionaban la información necesesaria para desarrollar algún oficio.

Posteriormente surge el sistema “Maestro-Oficial-Aprendiz”,² al que debía integrarse todo aquel que aspirara a ser considerado “maestro “ (Grados 1999. 14). El maestro era propietario de la maquinaria, herramienta y materia prima,

² El autor consultado no señala el lugar especifico en el que surgió el sistema maestro, oficial, aprendiz.

tenía a su cargo oficiales que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los aprendices. A éstos únicamente se les daba comida y alojamiento y la oportunidad de aprender el oficio, al paso del tiempo, una vez que los aprendices tuvieran los conocimientos necesarios se les consideraba trabajadores y podían recibir una paga.

En el contexto internacional, el fenómeno de la capacitación para el trabajo adquirió gran relevancia a raíz de la Revolución Industrial, producto del impacto tecnológico que generó la necesidad de contar con mano de obra especializada que manejara adecuadamente las nuevas máquinas. (Rodríguez 1999. 16)

En la medida que los patrones adquirieron nociones sobre el crecimiento y desarrollo de personal, fueron entrenando a los trabajadores de manera que conocieran y participaran en todo el proceso productivo y posteriormente se especializaran en determinado tipo de actividad.

Otro suceso mundial importante que dio aportaciones al proceso capacitador, fueron las dos guerras sufridas el siglo pasado, ya que se tuvieron que desarrollar técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva. En 1915 aparece en Estados Unidos un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como el método de los cuatro pasos que son: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Grados 1999.15). En este proceso aparece la figura del instructor, quien era la persona que proporcionaba los conocimientos, este procedimiento permitió que los militares obtuvieran mejores resultados en el campo de batalla. Dicho método se ha podido aplicar a otros campos de la acción humana especialmente el de la industria.

En el ámbito de la capacitación este método ha sido útil ya que en él se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos. Así la capacitación es un proceso extraescolar dirigido a trabajadores mediante el cual se les proporciona una serie de conocimientos con la finalidad de facilitar la ejecución de su trabajo.

Se debe considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los siguientes factores:

- **MOTIVACION:** La motivación constituye una estrategia fundamental en el sujeto, si se logra originar un impulso o estímulo consciente que promueva un cambio de actitud con la finalidad de desarrollar sus potencialidades tendrá un mejor rendimiento en las funciones que desempeñe.
- **EJERCITACION:** Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- **ESTIMULOS APROPIADOS:** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto permite un aprendizaje eficiente.
- **REFORZAMIENTO:** La corrección inmediata o confirmación de haber logrado la conducta adecuada.

Este método ha permitido a los trabajadores adquirir ciertas habilidades para mejorar su desempeño en los procesos de producción.

La capacitación en México tiene sus orígenes en la época prehispánica. En esta época se proporcionaba educación y preparación de tipo doméstico artesanal y militar a los jóvenes.

En la legislación colonial se encontraron datos como las “Ordenanzas de minería” que hablan de la educación y enseñanza a los jóvenes que trabajaban en las minas (Grados 1999.17). En esta etapa se habla de la educación para el trabajo como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales, mediante ejercicios y ejemplos lo cual permitía formar a un individuo apto y hábil para el trabajo en las minas.

Después del movimiento de Independencia se reguló la libertad del trabajo, desaparecen los gremios y surge el contrato de aprendizaje en el cual el trabajador prestaba sus servicios recibiendo a cambio la enseñanza del algún oficio y aparte la retribución convenida por el patrón. En esta época existían

atropellamientos y abusos en contra de los trabajadores, sobre todo en la cuestión salarial, en ocasiones no recibían ningún pago con el pretexto de que se le estaba enseñando, o los salarios eran muy reducidos; realizaban su trabajo en condiciones insalubres y largas jornadas de labor. Estos fueron algunos de los factores que pusieron las bases para el estallido de la Revolución Mexicana. Posteriormente en la Constitución de 1917 se establece el derecho al trabajo, para lograr mejores condiciones de vida ya que este había sido el objetivo principal de la Revolución de 1910.

Sin embargo, no es sino hasta 1931 cuando la Ley Federal del Trabajo establece las garantías mínimas que protegen a los trabajadores para evitar los abusos que se dieron en el pasado. En ésta estipula que todas las empresas deben contar con aprendices, con el fin de garantizar la demanda de personal calificado y prevenir problemas colaterales como accidentes en el trabajo y bajos índices de productividad.

El gobierno Federal por su parte, estableció mecanismos legales que se encargaron de regular las relaciones obrero patronales. En la Ley Federal de 1970 se incluyó entre otras cosas la obligatoriedad para las empresas de impartir capacitación, a partir de entonces se han tomado una serie de medidas para apoyar la preparación de personal en las organizaciones públicas y privadas.

En 1977 se incluye en el Artículo 123 Constitucional la fracción XIII, en la que se estipula la obligatoriedad por parte de los patronos de impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, en el siguiente año, 1978, se reforma la Ley del Trabajo dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento (SNACA).

A partir de la década de los 80 la política económica estuvo enfocada a la estimulación de exportaciones, por lo que la industria mexicana se enfrentó a grandes empresas extranjeras. Las medidas que se tomaron para poder competir con dichas empresas fue la capacitación del personal lo cual se

consideró como una estrategia para incrementar la calidad en los procesos productivos.

Algunos empresarios se vieron en la necesidad de adoptar el proceso de capacitación no solo por ordenamientos legales, sino por mantenerse como líder en el mercado produciendo bienes y servicios de calidad. Ello con el objeto de ser competentes en cualquier territorio.

En 1992 con la firma del Tratado de Libre Comercio, la Ley Federal del Trabajo sufre otra modificación donde se establece entre otras cosas la posibilidad de certificar la capacitación laboral, iniciándose el proyecto de educación tecnológica y modernización de la capacitación enmarcado en la Ley General de Educación (Art. 45) donde se propone la creación de un régimen de certificación de habilidades y destrezas laborales conocido actualmente como competencias laborales.

En este sentido es relevante mencionar que las formas tradicionales de capacitación que se han utilizado en algunas organizaciones han cambiado, actualmente en México y en otras partes del mundo la capacitación esta diseñada con base a competencias laborales, este nuevo enfoque de la capacitación propone diseñarla bajo normas explicitas de un desempeño competente. (Shirley 2001. 11)

Con el proyecto de Modernización de la Educación Tecnológica y Capacitación, el gobierno de México instaló el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), el 2 de julio de 1995. Este organismo define la competencia laboral “Como la capacidad productiva de un individuo para desempeñar una misma función en diferentes contextos de trabajo y con base en los resultados esperados, lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para el desempeño de su actividad.”

Por lo que se puede entender a la competencia laboral como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el

desempeño de una función productiva, basada en los requerimientos de calidad esperados local, nacional o internacionalmente. El modelo de competencia laboral, de relativa reciente aparición, a traído sin lugar a dudas, como uno de sus más grandes beneficios, la posibilidad de reconocer por medio de la certificación las diferentes funciones productivas que se desenvuelven en toda organización.

El tema del trabajo y la capacitación en México han sufrido modificaciones debido a algunos factores como el crecimiento de la industria, la globalización de la economía, los avances tecnológicos y la búsqueda de mayores niveles de competitividad. Actualmente la capacitación se considera un recurso importante para lograr que el factor humano cuente con los conocimientos y habilidades que exige en nuestros días el mundo globalizado.

El término capacitación ha generado confusión en como se le concibe, es frecuente que se confunda el término capacitación con adiestramiento o que se le utilice como sinónimos, por lo tanto para evitar confundir los términos y entenderlos es necesario conocer y analizar su definición. En el siguiente apartado se definirán cada uno, con el objeto de distinguir la diferencia entre cada uno de ellos, ya que de esta forma la aplicación del concepto será más puntual.

1.2 CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

La capacitación se define como: “el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, habilidades, y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar un puesto diferente al que ocupa. (Mendoza 2000. 27). Por su parte la Secretaría del Trabajo y Previsión Social concibe la capacitación como el “Proceso de formación continuó e integral a través del cual se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para su mejor desempeño.”(STPS 1997.5)

Los planteamientos de otros autores como Víctor Heredia y Fernando Arias (1994) señalan que la Capacitación es “la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico científico y administrativo”. Mientras que Alejandro Mendoza (2000) señala que el “adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Por su parte Siliceo (1993.13) hace una diferenciación entre la capacitación y adiestramiento; para este autor la capacitación esta dirigida a trabajadores calificados, técnicos y supervisores cuya labor requiere cierto nivel intelectual; también esta dirigida a los empleados que desean alcanzar un puesto diferente al que ocupan. Mientras que el adiestramiento se proporciona con la intención de brindar al trabajador los elementos para cumplir satisfactoriamente tareas de tipo manual, labores operativas y manejo de equipo y herramienta, esta dirigido principalmente a empleados de menor jerarquía dentro de la organización como obreros.

Se puede distinguir en los conceptos anteriores que, el primero esta enfocado a dotar de conocimientos a los trabajadores para el desarrollo de nuevas funciones dentro de la organización y para el ascenso de un puesto a otro. El adiestramiento esta encauzado a desarrollar destrezas en trabajos de carácter muscular o motriz, quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo.

Por último se considera el término “Desarrollo” como otro de los que se utiliza en el campo de los recursos humanos. El desarrollo es la acción destinada a modificar la actitud de los seres humanos con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en su superación personal (Grados 1999. 25). Es decir se busca el desarrollo integral del individuo a partir de los valores, emociones, ideales, actitudes y sentimientos que se reflejan en la superación personal, cambio de actitudes, el fortalecimiento de la disciplina y el carácter, todo ello en beneficio de la organización y el propio trabajador, esta acción se dirige casi siempre a mandos medios y directivos.

Para concluir se puede decir que la capacitación es un proceso integral de enseñanza aprendizaje que tiene como objetivo elevar el nivel de eficiencia a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos. Esto dará como resultado elevar la calidad del trabajo, así como la superación personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran las organizaciones.

La capacitación, adiestramiento y desarrollo son tres elementos que se deberían retroalimentar y complementar entre sí, de modo que los tres se integren una sola unidad con objetivos que busquen un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad que se esfuerce, no únicamente por el mejoramiento de las organizaciones, sino también por el de su propia persona.

CAPITULO II

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION Y SU REGLAMENTACION EN MEXICO

En este apartado se revisará la parte legal del proceso de capacitación y adiestramiento, considerando que es una obligación patronal proporcionar capacitación a todos los trabajadores dentro de las organizaciones públicas o privadas.

Iniciaremos con la revisión del artículo 123 Constitucional y sus Leyes Reglamentarias, con el propósito de conocer de qué forma los patrones deben cumplir con esta obligación.

En otro de los apartados que integran este capítulo, se revisarán a través de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaria de Salud, los lineamientos que deben seguir en cuanto a capacitación los servidores públicos que dependen de ésta, con el objeto de contrastar los resultados que arrojará la detección de necesidades de capacitación del personal del área de Trabajo Social, como prestador de servicios del Hospital General de Ecatepec, con lo que se estipula en dichas condiciones, es importante, conocer si realmente se llevan a cabo los procedimientos acordados en cuanto a la capacitación en una institución pública y el impacto que tiene en la prestación del servicio.

2.1 ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL

El marco legal en el cual se inserta la capacitación en México esta contenido en tres documentos reglamentarios: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Ley Federal del Trabajo (LFT) y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En estas leyes se establecen las garantías que amparan los derechos y obligaciones de los trabajadores con el fin de conservar la integridad física y emocional de los mismos. Además de regular o marcar las pautas que en materia de capacitación se siguen en el país.

A continuación se citará el Art. 123 Constitucional con el objeto de puntualizar la base legal del trabajo y la capacitación.

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2003.127)

Este artículo se divide en dos apartados “A” y “B”. El apartado “A”, establece los derechos de los trabajadores y las relaciones laborales entre los trabajadores y patrones. Su Ley Reglamentaria es la Ley Federal del Trabajo, en la cual se estipulan los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones de la iniciativa privada, es decir, a todos aquellos que laboran en empresas particulares.

Bajo este apartado se encuentran establecidas las garantías mínimas de los trabajadores: la jornada máxima de trabajo, salario mínimo, descansos y vacaciones, protección al salario, participación de utilidades, habitaciones, capacitación y adiestramiento, protección por accidentes y riesgos de trabajo, seguridad social, y el derecho a huelga.

Particularmente en la fracción XIII del artículo 123 queda establecido como obligación patronal proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores:

Las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 2003.12)

Por otra parte en el apartado “B” del artículo 123 se reglamentan las relaciones de trabajo entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, que en este apartado se llaman servidores públicos. La Ley Reglamentaria de este apartado es la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también conocida como Ley Burocrática.

Los trabajadores al servicio del estado son aquellos que prestan un servicio físico, intelectual o de ambos géneros en virtud de un nombramiento expedido por algún órgano que depende directamente del Gobierno Federal o de organismos descentralizados que tienen a su cargo funciones de servicio público. En este apartado como el anterior también se establecen las garantías mínimas que protegen el trabajo de los empleados públicos: jornada máxima de trabajo, protección al salario, derechos de escalafón y ascensos, derecho de huelga limitado, seguridad social, entre otros.

En esta ley reglamentaria, en el apartado “B”, se considera a la capacitación como un medio para mejorar la calidad de vida del empleado público, así como para elevar los niveles de productividad y por consiguiente los niveles económicos del país. Cabe destacar que la ley no especifica los sistemas, métodos y procedimientos que deben seguir los titulares de las instituciones públicas para capacitar al personal, lo cual no quiere decir que los empleados públicos no se capaciten. Sin embargo cada dependencia tiene implícito en sus condiciones generales de trabajo los lineamientos que dirigen el proceso de capacitación.

En el siguiente apartado se revisará en la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153, el procedimiento que deben seguir las organizaciones privadas para la elaboración y registro de programas de capacitación y adiestramiento.

2.2 LEY FEDERAL DEL TRABAJO ART. 153

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 determina los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales se deberá cumplir con la capacitación. Esta reglamentación esta plasmada en las fracciones de la “A” la “X” de dicho artículo.

Aquí solo se hará mención de manera breve del contenido de algunas fracciones, lo cual nos permitirá tener un acercamiento a la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Para tal efecto haremos el análisis partiendo de quién, cómo, dónde y por qué se va a capacitar:

¿A quién deberá capacitarse?

La constitución señala, que las empresas cualesquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. Así mismo el Artículo 153 “A” de la LFT contiene todavía un enunciado más general: “Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo”. De aquí se puede deducir que la ley no hace diferencias de clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica el derecho a la capacitación se aplica a todos.

El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos. El artículo 153-“Q” señala que los programas de capacitación deben comprender todos los puestos y niveles jerárquicos existentes en la empresa, señalando el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

¿En qué lugar y en qué horario deberá impartirse la capacitación?

El artículo 153-B indica explícitamente que para dar cumplimiento a esta obligación los patrones podrán convenir con los trabajadores si la capacitación se llevará a cabo dentro o fuera de la empresa. La fracción "E" del Art. 153 estipula que la capacitación deberá impartirse dentro de las jornadas de trabajo, existiendo la posibilidad, de que de común acuerdo podrá impartirse de otra manera, si el trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña, en este caso la capacitación se realizará fuera de las jornadas de trabajo.

¿Con qué propósito se capacita?

El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador, y proporcionarle información cuando la nueva tecnología así lo requiera. Así como prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo incrementar su productividad. (Artículo 153-F)

Elementos que conforman la obligación patronal de la capacitación

La legislación laboral vigente establece tres elementos que conforman esta obligación patronal: La Comisión Mixta de Capacitación, Registro de planes y programas y la expedición de constancias laborales.

Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento (CMCA), son los organismos que de acuerdo a la fracción I del artículo 153, se constituyen en cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores.

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro de conformidad con lo dispuesto en el artículo 153-A, 153-F, 153-N, 153-Q y 153-R.

Estos ordenamientos señalan que para el caso de las empresas que cuenten con un contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro debe hacerse dentro de los 15 días siguientes a la revisión del mismo.

Las constancias laborales son los documentos que expide la empresa y que son autenticadas, por las CMCA, con las cuales se acredita al trabajador haber llevado y aprobado el programa registrado para un determinado puesto. Las empresas enviarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a los trabajadores las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. (Artículo 153-V)

El artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo (1999) en todas sus fracciones deja claro como debe desarrollarse el proceso administrativo de la capacitación y adiestramiento para los trabajadores de la iniciativa privada.

En el siguiente apartado se abordará el tema de la capacitación a partir de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado con la finalidad de conocer como se lleva a cabo este proceso para los servidores públicos y específicamente en los trabajadores de la Secretaría de Salud.

- **LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO**

(ART. 44)

En este apartado se cita el Art. 44 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, lo cual fundamenta las bases de la capacitación para los servidores públicos.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su Art. 44 estipula: **“Es obligación de los trabajadores”**:

Fracción VIII

“Asistir a institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia” (LFT 2000)

Cabe mencionar que el artículo antes citado es impreciso en cuanto al proceso de capacitación, es por ello que cada dependencia pública tenga sus propios reglamentos de capacitación en los centros de trabajo. Por la particularidad de los servicios que prestan regulen el proceso de capacitación y adiestramiento, con el objeto de elevar el índice de calidad y productividad en la prestación del servicio.

2.3.1 CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA SECRETARIA DE SALUD

Como ya se mencionó al inicio de este capítulo se revisarán las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud (SS), específicamente el capítulo X referente a la capacitación, con el propósito de conocer como se capacita al personal administrativo entre ellos a los trabajadores sociales que prestan sus servicios en unidades hospitalarias de segundo nivel de la (SS).

Las condiciones Generales de Trabajo son de aplicación obligatoria y de cumplimiento absoluto para los trabajadores de la Secretaría. Este documento establece claramente los derechos y obligaciones de sus trabajadores y titulares. En este apartado solo se considerará el capítulo X de dicho documento con el fin de conocer el procedimiento de capacitación para los trabajadores que dependen de esta institución.

El capítulo X hace referencia a la capacitación y escalafón, en el cual se sugiere que para dar mayor claridad a los artículos que se integran en él, se revisen los siguientes términos:

Inducción.— Orientación impartida al trabajador de nuevo ingreso, mediante el cual se le da a conocer los objetivos y funciones genéricas de la Secretaría y de la unidad donde prestará sus servicios.

Enseñanza.— A las acciones o eventos tendientes a incrementar el acervo de conocimientos del personal, realizadas a través de programas elaborados o validados por instituciones de enseñanza oficiales.

Capacitación para el desempeño de calidad y para la calidad.— A todas aquellas acciones previstas para incrementar la capacidad de los servidores públicos en la realización de las actividades y funciones del puesto que actualmente ocupan.

Capacitación para el desarrollo.— A todas aquellas acciones realizadas que favorezcan el cumplimiento de los perfiles de puesto superiores, a fin de que el trabajador este en posibilidad de solicitar su participación en los procesos escalafonarios mediante su inscripción y acreditación.

Programa institucional de capacitación.— Es la integración anual de los programas específicos de capacitación en un documento único de la Secretaría.

Programa específico de capacitación.— Documento formal de carácter anual, de las acciones y/o eventos de capacitación de cada una de las unidades administrativas del sector central de la Secretaría y sus órganos desconcentrados.

Comisión Nacional Mixta de Capacitación.- Órgano colegiado que representa la Secretaría y el sindicato de la misma para vigilar el estricto cumplimiento de la capacitación de los trabajadores de la Secretaría.

Comité de Capacitación y Desarrollo.- Órgano de coordinación institucional, integrada por el subcomité Técnico Médico y el subcomité Técnico Administrativo, cuyo propósito es fomentar y evaluar la operatividad del programa institucional de capacitación.

Los mecanismos operativos a que se refieren las anteriores acciones se realizarán de acuerdo a lo estipulado en los reglamentos de escalafón y de capacitación según sea el caso. (Condiciones Generales de Trabajo 2002-2005)

La Secretaría contará de manera permanente con un Programa Institucional de Capacitación tendiente a la superación profesional, técnica y humana de los trabajadores de base, de las áreas médica y administrativa, con el objeto de incrementar sus conocimientos en el puesto y desarrollar sus habilidades de manera oportuna y eficiente. En la elaboración de este programa se deben considerar las necesidades y prioridades institucionales procurando en todos los casos obtener beneficios para los trabajadores. También deberá hacerse difusión oportuna de los eventos de capacitación.

Se dará inducción al personal según corresponda en sus funciones, debiéndose contemplar en su integración, un aspecto informativo y motivacional que permita mejorar la relación trabajador usuario, así como para elevar la calidad, eficiencia y eficacia en los servicios de salud que prestan.

La Comisión Nacional Mixta de Capacitación, se encargara de vigilar el estricto cumplimiento de la capacitación de los trabajadores de la Secretaría. Los trabajadores que estén en constante capacitación estarán en la posibilidad de solicitar su participación en las promociones de escalafón, se entiende por escalafón el sistema organizado por cada dependencia para efectuar promociones de ascenso. (Trueba 2000. 43)

Los factores escalafonarios que se evaluarán para el ascenso son: los conocimientos, la aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad. Estos factores se evaluarán por medio de los tabuladores que señalen los reglamentos de la dependencia.

Se puede decir que la capacitación en las organizaciones pública y privada varía en cuanto a su reglamentación. La iniciativa privada se rige bajo una normatividad estricta y fundamentada en una Ley Reglamentaria que se deriva del artículo 123 Constitucional, en la que se estipula claramente los sistemas, métodos y procedimientos que se deben seguir, si los patrones no se apegan a las disposiciones que marca la Ley, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene la obligación de sancionar, por lo que difícilmente los patrones desacatan esta disposición. La importancia de la capacitación para los empresarios no solo radica en el cumplimiento de las disposiciones Legales, sino en el incremento de la productividad y el mejoramiento del desempeño de los trabajadores lo cual permitirá tener una organización más competitiva en los mercados internacionales.

En tanto en el sector público, cada dependencia del Gobierno Federal tiene su propio reglamento de capacitación fundamentado en las Condiciones Generales de Trabajo y una Comisión Mixta de Capacitación, que se encarga de vigilar su estricto cumplimiento. La capacitación en las instituciones públicas tiene como objetivo elevar el índice de calidad y productividad en la prestación del servicio.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el que se busca obtener determinados beneficios, por ejemplo reducir los accidentes de trabajo, menor rotación de personal, incremento en la productividad y eficiencia, así como preparar personal capaz de brindar servicios de calidad en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Para proporcionar capacitación es importante partir de una necesidad o carencia que se tenga en el ámbito laboral, por lo que se requiere realizar un estudio en el que se detecten esas carencias de manera objetiva. El proceso administrativo aplicado a la capacitación permitirá conducir paso a paso, el curso de esta. La investigación para realizar una adecuada detección de necesidades, la elaboración, ejecución y evaluación de los programas, son etapas que se deben seguir.

En este capítulo las etapas que integran el proceso administrativo serán analizadas para considerar su importancia, desarrollo y contribución que cada una de ellas proporciona a la capacitación.

3.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA CAPACITACION

Al hablar del proceso administrativo nos referimos a un proceso que se desarrolla a través de una serie de etapas operacionales y funciones que guardan relación mutua en las cuales intervienen un conjunto de personas que actúan de manera organizada, planificada y controlada para alcanzar satisfactoriamente objetivos organizacionales. (Reyes 1976. 35)

Los principios de la administración tienen aplicación práctica en todas las organizaciones, siendo la disciplina que tiene por objeto de estudio a las organizaciones y desarrollo del hombre dentro de ellas. (Barajas 1998. 16)

El proceso administrativo aplicado a la capacitación permitirá mediante la planeación, organización, ejecución y evaluación, establecer el plan de acción y las estrategias que se habrán de seguir. Este proceso estará enfocado a desarrollar de manera integral los conocimientos, actitudes y habilidades del factor humano que conforma toda organización.

❖ **Planeación**

En el proceso de capacitación la **planeación** es la fase inicial que le da razón de ser y contenido técnico al proceso, pues conduce a determinar qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién se encargara de ello implica también prever y seleccionar los puntos de acción a seguir. Esta fase involucra tres momentos; primeramente hacer una detección de necesidades de capacitación posterior a ello el establecimiento de objetivos y por último la elaboración de planes y programas que orienten los contenidos o temas en que se va a capacitar. A continuación describiremos en qué consisten cada uno de estos momentos.

a. Detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación es una investigación sistemática que se lleva a cabo para obtener información que permita guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación. Se realiza con el propósito de identificar los problemas o deficiencias que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales. (STPS 1998. 6). La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación, si llegaran a existir fallas en esta investigación, los programas, la contratación de instructores, la elaboración de material didáctico no será de utilidad; sin embargo si se realiza un adecuado diagnóstico de necesidades es muy probable que se alcancen los resultados deseados.

Para concebir mejor este procedimiento es importante definir lo que es una necesidad de capacitación. Nava Corchado (1979) define la necesidad de capacitación y adiestramiento como la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una empresa. Por su parte la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) al hablar de necesidades de capacitación se refiere a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. (Mendoza 2000. 37)

Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación es un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja, o bien cuando no se están alcanzado los objetivos del puesto de trabajo surge una necesidad de capacitación. Es importante aclarar que las necesidades no se dan únicamente por el desempeño ineficiente del trabajador, éstas también se pueden originarse por otros factores que se describirán más adelante en la clasificación de necesidades de capacitación. Para que una organización que proporciona bienes y servicios alcance con éxito sus objetivos, es indispensable que el personal realice sus funciones y actividades con el nivel de eficiencia requerido por el puesto de trabajo que ocupa.

No es tarea fácil determinar cuáles son las necesidades reales y prioritarias de capacitación que se desean satisfacer debido a que existen varios tipos de necesidades, que a continuación se describirán.

Las necesidades de capacitación de acuerdo a la forma en la que se presentan según Mendoza (2000) se clasifican en dos tipos: las manifiestas y las encubiertas. Las manifiestas muestran un problema que se detecta a simple vista, son originadas por algún cambio en la estructura de la organización como por ejemplo movilidad del personal, ascensos, personal de nuevo ingreso, cambio de maquinaria y herramienta, de métodos o procedimientos de trabajo, o en las políticas institucionales.

Las necesidades encubiertas son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista (Grados 1999. 43). Surgen en el personal que ocupa normalmente su puesto de trabajo y presentan problemas de desempeño derivado de la falta de conocimientos habilidades o actitudes. Por ejemplo; en el ámbito de la productividad no se logra cumplir con los objetivos en la organización de la institución; la ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros; favoritismos, carencia de reglamentos, comunicación deficiente en algunos o en todos los niveles de la institución; en el comportamiento se observan actitudes negativas, por ejemplo alto índice de ausentismo y retardos, así como problemas interpersonales

Por las áreas que cubren, las necesidades se clasifican en: departamentales, ocupacionales e individuales. Las departamentales son las necesidades que afectan una parte importante de la organización llámese dirección, gerencia, departamento o sección. Las ocupacionales son aquellas que afectan a un puesto en particular, dando como resultado bajo rendimiento en los trabajadores. Por último las individuales que afectan de manera particular a cada empleado. (STPS 1995)

De acuerdo al tamaño Donaldson citado por Mendoza (2000), refiere que existen macronecesidades y micronecesidades. Una micronecesidad de capacitación se presenta en un grupo muy pequeño de empleados, mientras que las macronecesidades existen en un grupo grande, siempre que una organización adopta un procedimiento nuevo en su estructura funcional se da una macronecesidad de capacitación.

Finalmente por la temporalidad de las necesidades, éstas se clasifican en inmediatas y mediatas. Las inmediatas son aquellas que deben atenderse de manera urgente o a corto plazo, en tanto que las mediatas se relacionan con los planes futuros de la organización y que no son prioritarias en ese momento. (Mendoza 2000. 49)

Esta clasificación permite conocer cual es el origen de las necesidades, anteriormente se mencionó que no siempre las necesidades se derivan del desempeño ineficiente en el puesto de trabajo, sino que existen otros factores organizacionales como cambios en las políticas y objetivos, en el manual de funciones y procedimientos, en la modernización de equipos y maquinaria, estos factores de igual forma pueden originar necesidades de capacitación.

Con base al ordenamiento antes mencionado se puede definir la metodología así como los instrumentos que se utilizaran para llevar a cabo la detección de necesidades. El procedimiento a utilizar varía según el tipo de necesidad que se desea investigar, es más sencillo desarrollar programas de capacitación para las necesidades manifiestas que para las encubiertas.(Mendoza 2000. 62)

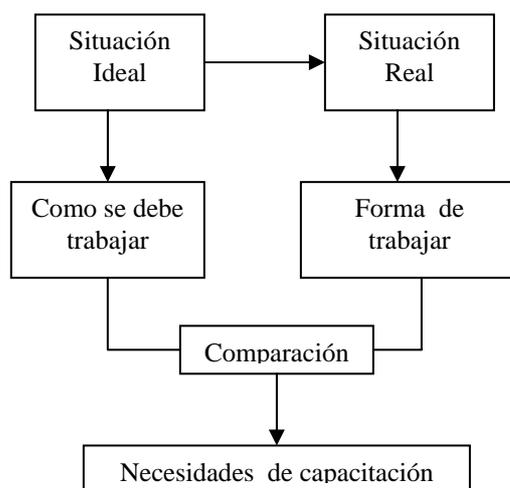
Según Mendoza las necesidades de capacitación manifiestas, como ya se señaló, están originadas por cambios en la organización como: nuevos ingresos, transferencias, cambio de equipos y herramientas, cambio de procedimientos y políticas, etc. En este caso, el procedimiento a seguir es el siguiente: Primero, es necesario conocer el número y nombre de los trabajadores y directivos afectados; segundo realizar una descripción del puesto con el fin de dejar claras las funciones y actividades que se deben desempeñar, tercero, precisar los conocimientos que se desean proporcionar; por último, establecer las fechas en que debe estar capacitado el personal.

En cambio, las necesidades encubiertas son las que mayores dificultades presentan en cuanto a su determinación, dado que están sujetas a innumerables variables como: actitud del personal, estilos de liderazgo, costumbres prejuicios y la cultura de trabajadores y directivos.

Para determinar las necesidades encubiertas, la metodología a seguir es más complicada y requiere de mayor tiempo, y es necesario seguir algunos pasos fundamentales.

Para identificar necesidades encubiertas se inicia por determinar qué debe hacerse en la organización, es decir determinar la situación idónea, ello debe ser precisado con anterioridad por los directivos por medio de los manuales administrativos y de procedimientos en los cuales se especifican las funciones y las tareas a desarrollar según el puesto que se desempeñe. También deberá conocerse el perfil del puesto de trabajo que se está investigando con el objeto de identificar los requisitos que exige la ejecución del trabajo así como las funciones y tareas básicas a desarrollar.

El siguiente paso consiste en investigar como se trabaja actualmente en la organización, lo cual va a proporcionar un parámetro de comparación con la fase anterior. Es fundamental identificar las diferencias entre lo que se espera que haga el trabajador “situación ideal” y lo que realmente hace “situación real”, lo cual dará como resultado necesidades de capacitación.



Para conocer la situación real de cómo trabaja el personal nos podemos auxiliar del uso de algunas técnicas e instrumentos, por lo que el siguiente paso consiste en seleccionar las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recabar información. Para ello es importante conocer el número de trabajadores que se van a investigar, el nivel jerárquico y los puestos que ocupan, a partir de esta información se escogen por lo menos dos técnicas para investigar directamente al personal y se elaboran los instrumentos.

Las técnicas e instrumentos que comúnmente se utilizan para este fin son: observación, entrevista, encuesta, cuestionarios, listas de verificación, inventario de habilidades, pruebas de desempeño, reuniones de grupo, tormenta de ideas, entre otras. (Mendoza 2000. 86)

Es importante seleccionar una técnica diferente de la que se aplicó al personal para que a través de ella el jefe inmediato dé su punto de vista sobre las necesidades de sus subordinados, al mismo tiempo que evalúe su rendimiento laboral. Posterior a ello se aplicaran las técnicas e instrumentos que se elaboraron.

La última parte de la detección de necesidades implica analizar la información obtenida. La aplicación de las técnicas e instrumentos arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar y algunas de ellas requieren de un proceso de tabulación. La observación y la entrevista se analizan de acuerdo al criterio de quien esta desarrollando la investigación. Los resultados de la detección de necesidades se puede presentar a través de un informe en donde se incluyan los datos de identificación de la empresa, el procedimiento empleado, las técnicas e instrumentos utilizados así como los datos cuantitativos de la información recabada por medio de instrumentos, esta información puede presentarse a través de cuadros estadísticos lo cual dará mayor objetividad a las necesidades que se detectaron.

La detección de necesidades es sin duda la parte fundamental del proceso de capacitación y el punto de partida para la elaboración de planes y programas, ya que esta fase conduce a establecer en que se va a capacitar, quienes de los trabajadores de un mismo puesto requieren capacitación, con que profundidad de aprendizaje, ya sea en el área del conocimiento de las habilidades o de las aptitudes.

b. Definición de objetivos

La siguiente fase de la planeación es la definición de objetivos, siendo estos los fines o metas a los que se dirige toda actividad. Conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso dado que señalan hacia donde dirigir las acciones.

En este sentido los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de detección de necesidades. (Pinto 1990. 48)

C. Elaboración de programas

Como tercer momento, la elaboración de programas es otra parte importante que integra la planeación. Una vez ubicadas las necesidades se inicia con la elaboración de programas los cuales estarán encauzados al cumplimiento de los objetivos previamente diseñados. Los programas son el conjunto de cursos y eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del factor humano en los centros de trabajo. (STPS 1997.9)

Es importante considerar algunos elementos para la correcta elaboración de los programas: Inicialmente se establecen claramente los objetivos de aprendizaje en ellos se describe lo que se desea alcanzar y las conductas a lograr al término del proceso de capacitación; posteriormente se establece el contenido temático del programa, considerar información que permita alcanzar los objetivos y sobre todo satisfacer las necesidades detectadas.

d. Presupuesto

Y por último, se integra el presupuesto a través de un cálculo de gastos que resulta de la ponderación y costos de todas las acciones a efectuar, así como los recursos financieros y humanos que se requieren para poner en marcha el proceso. El presupuesto se basa principalmente en los programas de

capacitación que se van a impartir, el personal requerido, los materiales, espacios, etc.

❖ **Organización**

La segunda etapa del proceso es la organización. Aquí se establece la estructura de funciones, una vez creados los programas es necesario delimitar funciones específicas para el personal administrativo encargado de la capacitación. Mientras la primera etapa del proceso responde al qué hacer, la organización indica con qué hacerlo, es decir qué elementos tecnológicos, humanos y físicos se necesitan para su realización.

De acuerdo con Jaime Grados (1999) esta fase la integran tres elementos:

1.- *Estructuras y sistemas.* Toda institución debe contar con espacios físicos para este fin, si es preciso con un departamento de capacitación debidamente organizado y con autoridad definida.

2.- *La integración de personas.* Se requiere de personal técnicamente preparado capaz de diseñar y ejecutar planes y programas, se podría habilitar como instructores a personal interno de la organización, que tengan los conocimientos técnicos y experiencia en las actividades que se desea capacitar y formarlos como instructores, o contratar servicios externos de capacitación que pueden ser escuelas de capacitación o instructores independientes.

3.- *Integración de recursos materiales.* La ejecución de la capacitación requiere de espacios físicos y equipamiento (aulas, mesas, sillas, pizarrones, proyectores, manuales, etc.) que ofrezcan las condiciones óptimas para que se de favorablemente el proceso de enseñanza aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta que se desean en desempeño del trabajador. Es frecuente que los programas bien planeados y diseñados, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan, otro factor importante que ocasiona que los programas no tengan éxito es la falta de interés de los trabajadores que se desean capacitar.

❖ Ejecución

La tercera etapa del proceso es la ejecución, en la que se pone en marcha el plan de capacitación, en ella se llevan a cabo los programas establecidos e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

Para llevar a cabo esta fase es indispensable hacer una intensa labor de promoción y sensibilización del personal, a fin de que la comprensión de su alcance y beneficios, motive una activa participación de todo el personal.

Una vez que los programas se hayan definido, es necesario considerar las siguientes actividades:

Preparación de programas.- Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones como integración y formación de grupos, la asignación de espacios, aulas, auditorios, etc. Así como la elaboración de material didáctico requerido.

Formación de instructores.- Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado con instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas o también se pueden contratar instructores externos de instituciones capacitadoras.

La ejecución de los eventos, esta es la parte sustantiva del proceso ya que implica el desarrollo de los programas diseñados, en ella interactúan los trabajadores que se van a capacitar con los instructores, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje.

❖ Evaluación

La última etapa del proceso es la evaluación, la cual va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado. En la evaluación se pueden valorar varios aspectos, como el proceso de enseñanza aprendizaje, la reacción de los participantes en el desempeño laboral y los cambios de conducta esperados.

Jaime Grados (1999) menciona que la evaluación se puede hacer en tres momentos: Evaluación inicial, tiene como propósito realizar un diagnóstico para conocer el nivel de conocimientos o información que tienen los trabajadores que serán capacitados en relación con el curso o el tema que se va a revisar. Se puede hacer de forma escrita mediante un cuestionario o verbal a través de una técnica interrogativa.

La interfase o evaluación durante el proceso, se utiliza para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los trabajadores sujetos a capacitación, además permite hacer ajustes al contenido temático de acuerdo al ritmo del grupo para asimilar los contenidos, esta evaluación suele llevarse a cabo por medio de cuestionarios o mediante una retroalimentación con el instructor y los capacitandos. La evaluación final se realiza en relación con los conocimientos y actitudes modificados, al término del curso, generalmente se hace a través de un cuestionario, puede ser el mismo que se utilizó en la evaluación inicial para hacer un análisis comparativo.

El seguimiento es otra parte importante de la evaluación, en la cual se evalúa el proceso integral del sistema de capacitación implementado y el impacto que generó en el escenario de trabajo. Allí es donde realmente se lleva a efecto la evaluación del costo beneficio de un curso en función de la manera en que los capacitandos apliquen los conocimientos o habilidades obtenidos. El seguimiento se lleva a cabo a través de diferentes técnicas como: tutorías, en esta técnica el supervisor revisa que se estén aplicando adecuadamente los conocimientos adquiridos durante la capacitación. También se pueden brindar asesorías siempre y cuando no influyan en la iniciativa y creatividad de los trabajadores. Otras de las técnicas son las reuniones de seguimiento programadas que se realizan con la finalidad de que los participantes de un curso expresen sus experiencias y conocimientos aplicados y los intercambien.

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste a los programas impartidos valiéndose de los medios necesarios que muestren avances en el

mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Para concluir, es importante mencionar que el proceso administrativo de la capacitación conlleva a realizar un conjunto de actividades planeadas y organizadas, siendo su objetivo principal originar un cambio a través de un proceso de enseñanza aprendizaje en los empleados de organizaciones privadas y públicas.

Sin embargo, todos los esfuerzos que haga una empresa o institución para capacitar a su personal será infructuosa si los trabajadores no muestran interés en el proceso, es común que algunos trabajadores se resistan a cambiar sus actitudes y hábitos de trabajo por una inercia laboral ya establecida, sin embargo en este mundo globalizado y competitivo, se requiere de una mejor capacitación que responda a este contexto.

Por lo tanto, el personal que no esta en constante capacitación y actualización de sus conocimientos y habilidades indudablemente repercutirá en su desempeño laboral, debido a los constantes cambios a nivel tecnológico y social que se generan día con día. Por ejemplo un trabajador de nuevo ingreso a un puesto de trabajo, mínimo requiere de un curso de inducción en el que se le habilite para manejar determinadas herramientas o maquinaria, si después de cierto tiempo a ese trabajador le cambian la maquinaria o el procedimiento de trabajo y no recibe una capacitación previa difícilmente podrá realizar eficientemente sus funciones

CAPITULO IV

HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC

Este capítulo integra la investigación que se realizó en el Hospital General de Ecatepec, con el propósito de conocer el contexto donde se desarrolla el personal a investigar. Se inicia con los antecedentes históricos de la institución y el servicio que proporciona, así como el funcionamiento de la oficina de Trabajo Social y el perfil del Trabajador Social en el área médica. Esto permitirá tener un acercamiento a la institución, área puesto y funciones que ocupa y desempeña el Trabajador Social.

4.1 ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

El Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez”, fue creado a raíz y como consecuencia de los sismos ocurridos en el mes de septiembre de 1985 en la Ciudad de México, en donde se perdió parte de la infraestructura en los servicios médicos de la Secretaría de Salud. En esa época el Dr. Guillermo Soberon Acevedo, entonces Secretario de Salud, implantó y dio inicio a un programa de reconstrucción, el cual incluía la construcción de hospitales de segundo nivel que estuvieran situados en la periferia del Distrito Federal y que coadyuvaran a descargar la gran demanda de atención que se tenía en el Hospital General de México.

Fue así como el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, entonces presidente de la República Mexicana, colocó la primera columna del Hospital General de Atizapan de Zaragoza, dando inicio también a la construcción de otros cinco hospitales: el de Cuautitlán de Romero Rubio, el de Ciudad Nezahualcoyotl, Naucalpan de Juárez, Toluca y Ecatepec de Morelos, todos ellos ubicados en el Estado de México. Esto fue posible gracias al aporte que realizó la sociedad mexicana a través del Fondo Nacional de Reconstrucción.

El Hospital General de Ecatepec, ubicado en la calle Leona Vicario N° 109 colonia del Valle Anahuac, Municipio de Ecatepec de Morelos, fue inaugurado el día 29 de Abril de 1987, el día 15 de Junio del mismo año, iniciaron los servicios de consulta externa, rayos “x” y el laboratorio clínico, el día 31 de agosto entra en operación el servicio de hospitalización.³

4.2 SERVICIO QUE PROPORCIONA

Esta unidad de salud proporciona atención médica de segundo nivel a la población referida de los Centros de Salud ubicados en los municipios de Ecatepec de Morelos y Coacalco. Los servicios que proporciona son de consulta externa, urgencias adultos y pediatría, cirugía, tococirugía, hospitalización pediátrica, gineco-obstétrica, terapia intensiva, medicina interna así como servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, laboratorio de anatomía patológica y radiología.

El servicio se proporciona al público en general, principalmente a pacientes referidos de 22 unidades de atención primaria a la salud de los municipios situados en la zona noroeste del Estado de México tales como: Atenco, Acolman, Papalotla, San Martín, Tecamac, Otumba, Chinconcuac, Teotihuacan, Nopaltepec, Chiconautla, Papalotla, Temascalapa, entre otros.

4.3 MISION Y VISION INSTITUCIONAL

Misión: “ Los servidores públicos adscritos al Hospital General de Ecatepec Dr. José Ma. Rodríguez asumen el compromiso de proporcionar servicios de salud a la población abierta, con elevado sentido humanístico y ético, con oportunidad, equidad y eficiencia; anteponiendo siempre el respeto a la vida misma y a la confianza que nuestros usuarios nos depositan. Ofreciendo servicios de calidad en un marco de legalidad, contribuyendo a elevar las condiciones de vida de los Ecatepecenses y fortaleciendo el desarrollo social.”

³ Información proporcionada por el Jefe de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec. Diciembre 2005

Visión: “El Hospital General de Ecatepec Dr. José Ma. Rodríguez será un hospital público integrado a la comunidad a la que pertenece, líder en su tipo, confiable, que brinde atención integral a la salud con sentido humano, que garantice el derecho a la atención médica con oportunidad, responsabilidad y respeto, que maneje sus recursos con honestidad y transparencia, que aliente la participación armónica entre sus integrantes, fomente y permita el desarrollo profesional”.

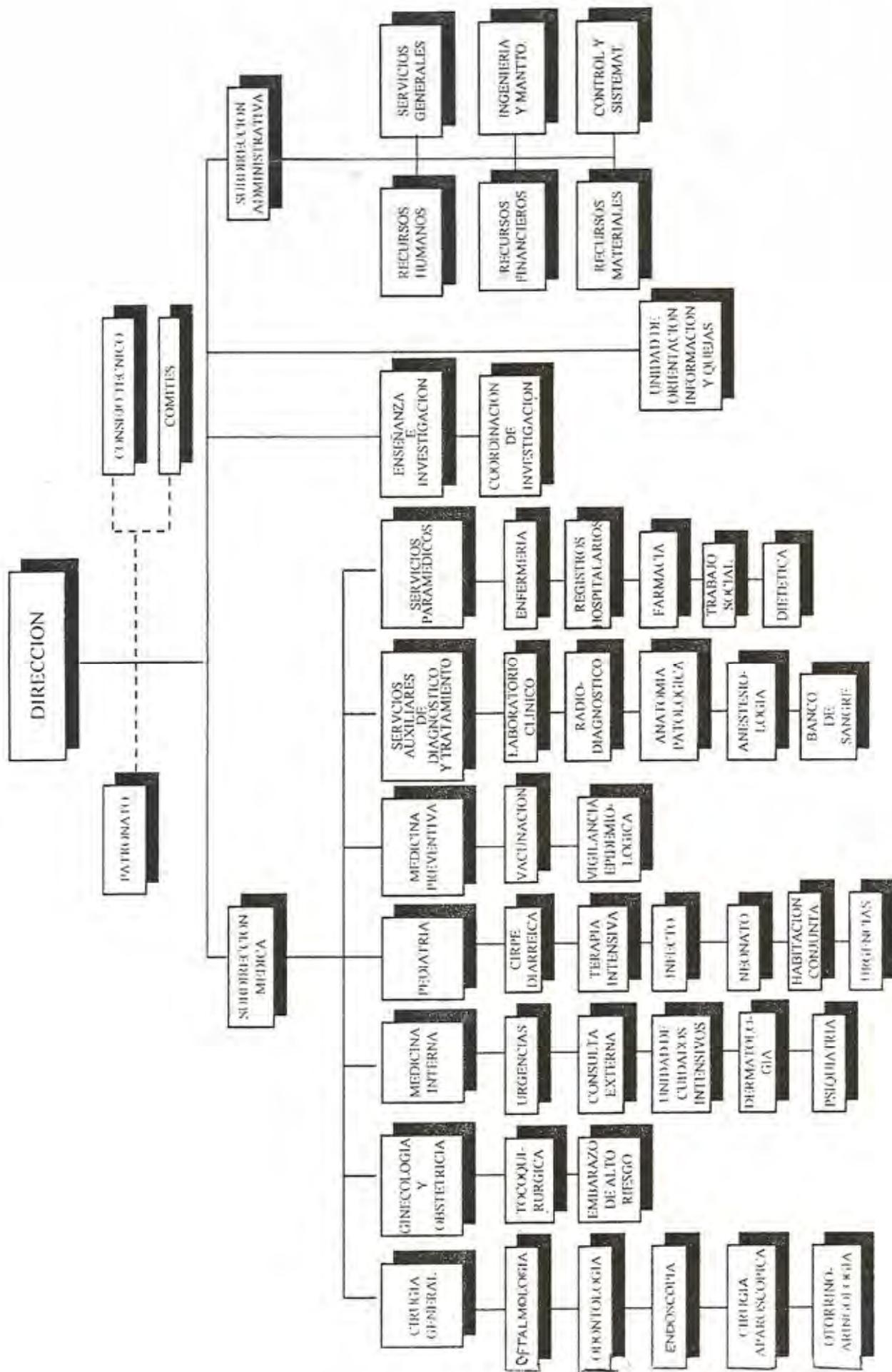
4.4 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Para su funcionamiento el Hospital esta distribuido en cinco edificios interrelacionados entre sí; el primero llamado cuerpo “A”, aloja en el primer nivel la unidad de gobierno, oficinas del personal administrativo, radiología, farmacología, aulas de enseñanza; en el segundo nivel la consulta externa y la oficina de Trabajo Social. En el cuerpo “B” se ubica el servicio de urgencias y bloque toco quirúrgico, terapia intensiva, central de equipos y esterilización. En tanto al cuerpo “C” corresponde al servicio de hospitalización de medicina interna y tococirugía. En el cuerpo “D” se encuentra el servicio de hospitalización de gineco obstetricia y pediatría. Por último el cuerpo “E” aloja la casa de maquinas con equipos hidroneumáticos, cocina, sala de usos múltiples, lavandería, y laboratorio de anatomía patológica.

La estructura orgánica del hospital se presenta a continuación de forma esquemática en un organigrama el cual especifica jerarquías y líneas de autoridad.

HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC "DR. JOSE MA. RODRIGUEZ"

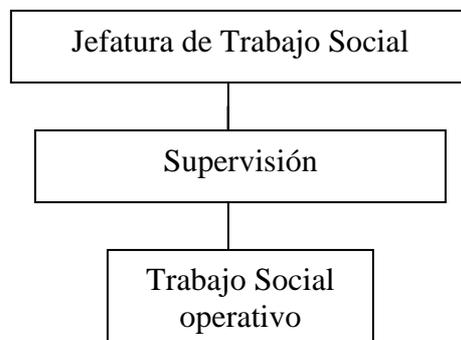
ORGANIGRAMA



4.4.1 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE TRABAJO SOCIAL

Trabajo Social forma parte de una estructura orgánica en la que se considera a todo el personal del hospital como se muestra en el esquema anterior. Para su funcionamiento, el departamento de Trabajo Social se encuentra integrado por 16 Trabajadores Sociales, distribuidos en los turnos matutino, vespertino, nocturno, fines de semana y días festivos. Y organizado de acuerdo al siguiente organigrama.

Organigrama del área de Trabajo Social



Las funciones y actividades básicas a desarrollar por los trabajadores sociales en las unidades hospitalarias de segundo nivel de la Secretaría de Salud y específicamente en el Hospital General de Ecatepec están integradas en tres áreas operativas: Urgencias, hospitalización y consulta externa. (Manual de procedimientos 1993. 3)

Las actividades habrán de variar de acuerdo al perfil del puesto que este desempeñando el trabajador social, puede ser Jefe, Supervisor o Trabajo Social operativo.

Se entenderá por función la acción y ejercicio propio del campo profesional de Trabajo Social, y por actividad el conjunto de tareas o pasos a seguir para alcanzar un objetivo determinado. (Ander- Egg 1995. 132)

A continuación se describirán las funciones y actividades que se ejecutan en el departamento de Trabajo Social de acuerdo al manual de procedimientos para hospitales de segundo nivel de la Secretaría de Salud (1993)

Funciones y actividades

Investigación: En el área de la salud la investigación se realiza con la finalidad de identificar factores económicos, sociales y culturales que intervienen en el proceso salud enfermedad.

Las actividades que se desprenden de esta función son: realizar estudios socioeconómicos, visitar y entrevistar diariamente a pacientes hospitalizados o factibles de hospitalización así como a familiares, identificar problemática social, localizar familiares, realizar visitas domiciliarias, revisar expedientes clínicos, elaborar anualmente el perfil socio-económico de la población usuaria y participar en investigaciones epidemiológicas.

Orientación: Es el asesoramiento que se brinda a pacientes o familiares en problemas concretos relacionados con la recuperación del paciente, en caso médico legal, tramites de defunción, traslados, y en general del servicio y normas del hospital.

Actividades: Proporcionar orientación a familiares y pacientes cuando requieran ser trasladados a otra unidad de salud, informar sobre el reglamento del hospital a los familiares y visitantes del paciente, orientar a los familiares sobre tramites de alta voluntaria, por defunción y de gestiones legales de inhumación, en caso de detectar problemática social el Trabajador Social debe plantear alternativas de solución y orientar profesionalmente al paciente, familiares o responsable.

Asistencia: Ayuda específica que se proporciona a través de los servicios del hospital a pacientes que presentan situaciones carenciales debido a diversos problemas sociales.

Actividades: valorar la situación económica con base al estudio socioeconómico y fijar cuota de recuperación, canalizar pacientes a otras instituciones médicas cuando sea necesario, y proveer de servicios de apoyo a

pacientes o familiares cuando por falta de recursos económicos lo requieran (ambulancias, servicios funerarios, medicamentos, aparatos, etc.

Administración: Es el conjunto de actividades que se realizan de manera organizada, planificada y controlada para alcanzar determinados fines.

Actividades: Elaboración de programas, buscar la optimización de recursos y controlar los procesos administrativos del servicio de trabajo social.

Educación social: Es el proceso que se lleva a cabo para proporcionar conocimientos sobre el modo de atender la salud, fomentar hábitos y modificar conductas perjudiciales, con el objeto de prevenir enfermedades.

Actividades: Desarrollar modelos preventivos de educación social para la salud, impartir pláticas a la población usuaria a través de la formación de grupos, formar grupos de pacientes hospitalizados para proporcionar información sobre los programas de salud.

Con respecto a la educación social, algunos programas básicos de educación para la salud en los que interviene el personal de este departamento son: enfermedades crónico degenerativas, enfermedades de transmisión sexual, nutrición y salud, lactancia materna, vacunación, planificación familiar, enfermedades infecciosas y parasitarias, enfermedades regionales frecuentes, adicciones, donación de sangre, rehabilitación, salud mental, saneamiento básico, donación de órganos y tejidos posmortum.

Las funciones y actividades exclusivas del Jefe y supervisoras del departamento son las siguientes:

Supervisión: Es el seguimiento, asesoramiento y evaluación que se lleva a cabo con el personal operativo, con la finalidad de asegurar la calidad del servicio que se proporciona.

Actividades: Supervisar la aplicación de las normas y procedimientos del personal operativo de Trabajo Social, revisar periódicamente el grado de avance del programa de trabajo y revisar diariamente el desempeño de los trabajadores sociales operativos.

Para desempeñar eficientemente las funciones y actividades los trabajadores sociales hacen uso de algunas técnicas como la observación y entrevista, visita domiciliaria así como de instrumentos tales como formatos, cédulas, guías, entre otros.

En tanto los tipos de problemática social que atienden los trabajadores sociales son principalmente: desintegración familiar, adicciones, violencia intrafamiliar, escasos recursos económicos de los usuarios del servicio, enfermedades crónico degenerativas, embarazo en adolescentes, entre otros.

4.5 PERFIL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL AREA DE LA SALUD

El quehacer profesional del trabajador social se circunscribe a una metodología que ha sido construida de manera dinámica a través de su incursión en los diferentes ámbitos. Así pues el Trabajo Social es considerado de diversas maneras, entre ellas como una “disciplina de las ciencias sociales que analiza e interpreta la realidad social, a fin de diseñar y operar modelos de intervención ya sea de atención, promoción o prevención que busquen a través de la política social, planeación y organización social respuestas concretas para trascender resultados inmediatos en problemáticas sociales vinculadas a sujetos sociales en diferentes: sociedad, comunidad, grupos e individuos.”⁴

La práctica profesional del trabajador social ha permitido diferenciar algunas áreas de intervención, como es el área de la salud, educativa, asistencial, empresarial, jurídico penal, entre otras, en cada una de las cuales se desarrollan objetivos y funciones específicas de acuerdo con la problemática particular de cada área.

El ámbito de la salud, tradicionalmente se ha insertado el trabajador social. Es ahí donde desde 1943, aproximadamente empiezan a ser contratados trabajadores sociales para desempeñar ciertas funciones de orientación y

⁴ Guía de carreras UNAM, Pág. . 351. 1999

ayuda a la población hospitalizada. (Terán 1989. 22). A medida que se avanzó en la práctica profesional en esta área, se fueron delimitando sus funciones de tal manera que en la actualidad se define como: “El área de intervención del trabajo social que aborda el proceso de salud-enfermedad desde una perspectiva multidisciplinaria e integral, es decir, desde un enfoque biopsicosocial, objetivando en necesidades y problemas sociales, pugnando por una salud completa de los individuos: por lo que sus funciones se orientan a la investigación sociomédica. Esto permite conocer los aspectos que inciden en el proceso salud enfermedad a fin de que el paciente, la familia y la comunidad participen en proyectos tendientes a la prevención tratamiento y rehabilitación de la enfermedad. (Sánchez 1999. 148)

Como se ha descrito en párrafos anteriores, tanto las funciones como las actividades llevadas a cabo en el Hospital, se apegan a un perfil “ideal” del trabajador social en el área de la salud. Así como a los aspectos que caracterizan a este profesional como son: los conocimientos teórico metodológicos que requiere así como las capacidades, habilidades y actitudes que necesita para su desempeño profesional en esta área.

Sin pretender ser reiterativa en cuanto a las funciones y actividades particulares que realiza el trabajador social en esta área, se listan cada una de ellas. Esto con la finalidad de que desde lo teóricamente establecido, se observa en la práctica, como es el caso de los trabajadores social del Hospital general de Ecatepec.

Investigación

- Identificar los factores económicos sociales y culturales que intervienen en el proceso salud enfermedad.
- Determinar las necesidades sociales y los recursos de salud, detecta las causas y condiciones sociales que originan la falta de apego al tratamiento sociomédico.
- Diseñar perfiles de los usuarios de los servicios de salud.

Administración

- Participar en planes, programas y proyectos acordes con las necesidades nacionales en el sector salud.
- Propiciar la coordinación institucional con el fin de desarrollar programas de salud integrales.
- Establecer coordinación con instituciones de salud y bienestar social en diferentes niveles.
- Generar procesos y mecanismos de gestión social que permitan la obtención de recursos y requerimientos, así como la asesoría y orientación de los usuarios para el uso de los servicios médicos.

Educación Social

- Desarrollar modelos preventivos de educación para la salud tanto a población cautiva como a población abierta.
- Llevar a cabo acciones de capacitación que permitan habilitar tanto al paciente como a la familia ante los requerimientos del tratamiento sociomédico.
- Orientar a la población sobre el aprovechamiento de los servicios de salud.

Asistencia

- Valorar el otorgamiento de servicios a partir de estudios socioeconómicos y psicosociales.
- Canalización de pacientes a otras instituciones médicas.
- Proveer servicios de apoyo, ambulancias servicios funerarios, aparatos, etc.

Según Terán Trillo (1989. 28) los **conocimientos** que debe tener el trabajador social especializado en el área de la salud son:

- La metodología, la teoría y las técnicas de investigación en las ciencias sociales.
- El desarrollo del proceso salud enfermedad y el contexto que lo determina.

- La educación para la salud y la dinámica de grupos sociales.
- La evolución del trabajo social en esta área así como su teoría, metodología y práctica específica.

En cuanto a las **habilidades** a diferencia de los conocimientos, no pueden transmitirse, deben aprenderse por cada individuo según sus propios esquemas de percepción, juicio y respuesta, éstas se van perfeccionando con la práctica. Las habilidades que requiere el trabajador social de esta área son:

- Manejar técnicas de trabajo individual, dinámica y control de grupos.
- Utilizar las técnicas de comunicación y educación social.
- Utilizar las técnicas de investigación, como son la observación y la entrevista.
- Establecer diagnósticos sociales.
- Formar grupos.
- Atender problemáticas individuales.
- Aplicar técnicas de dinámica grupal.
- Identificar los recursos humanos materiales e institucionales que ayudan a resolver los problemas.
- Sensibilizar a la población.

Por último las **actitudes** son aquellas que condicionan la conducta, el trabajador social requiere de actitudes como:

- Ser responsable y mantener apego a las políticas institucionales.
- No sobrepasar el dominio de las atribuciones.
- Ser solidario con el equipo de trabajo.
- Respetar la delimitación de los campos profesionales.
- Tener conocimiento y control de si mismo.
- Mantener interés en la superación personal y profesional.
- Ser crítico objetivo y justo.
- Respetar la decisión de las personas en la solución de sus problemas.

Las directrices que se han señalado en cuanto al perfil del trabajador social en el área de la salud permiten generar ese encuadre metodológico de intervención, sin embargo cabría resaltar los diferentes matices que en cada institución se presentan y que se deben de considerar para llevar a buen término para hacer frente a los diversos problemas sociales y de salud que ahí se presentan.

CAPITULO V

LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE TRABAJO SOCIAL DEL HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC

5.1 METODOLOGIA

El Trabajador Social como prestador de un servicio en diferentes instituciones y tradicionalmente en las instituciones de salud, se ve también involucrado en el proceso de la competitividad. Esto lo lleva a ofrecer servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes y usuarios. Con base a lo anterior surgió la inquietud, y a partir de las expectativas generadas durante el Diplomado de Administración y Desarrollo del Factor Humano, de conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec.

La investigación se realizó en el Hospital General de Ecatepec “Dr. José María Rodríguez “ perteneciente al Instituto de Salud del Estado de México (ISEM) ubicado en Leona Vicario 109 Col. Del Valle Anáhuac en el Municipio de Ecatepec de Morelos.

El realizar este estudio monográfico, propició el conocer con mayor profundidad la situación que prevalece con respecto a las necesidades de capacitación de los trabajadores sociales en la institución. Así como la dinámica laboral en la que se desenvuelve, lo cual influirá en la prestación del servicio.

Este estudio tuvo como objetivo general “Detectar las necesidades de capacitación del personal de trabajo social del Hospital General de Ecatepec a través de las técnicas de entrevista, observación y de la aplicación de un cuestionario.”

Los objetivos específicos de la investigación fueron los siguientes:

1. Analizar el manual de procedimientos del servicio de trabajo social para hospitales generales de la Secretaría de Salud para conocer la forma “ideal” de trabajo y compararla con la situación “real”.
2. Elaborar una descripción específica de las funciones y actividades que el personal de trabajo social realiza en la atención hospitalaria para proporcionar a la población abierta servicios de salud integrales.
3. Conocer el perfil laboral de cada uno de los trabajadores que integran el departamento de trabajo social y contar con las características de los trabajadores y su entorno laboral.
4. Conocer la dinámica laboral a través de recorridos de área que permitan identificar alguna problemática que afecte el desempeño laboral.

En este estudio exploratorio se logró, primero, conocer la realidad en la que se desempeñan los Trabajadores Sociales: segundo, obtener un diagnóstico de las necesidades de capacitación. Soriano (1998) señala que este tipo de estudio tiene como propósito fundamental recabar información para conocer, ubicar y definir problemas.

El método utilizado fue el deductivo que parte de aspectos generales para establecer lo particular (De la Vega 1999. 22). De tal manera que para realizar este estudio se partió del contexto general de la capacitación desde sus inicios y como se ha aplicado a través de la historia, así como el análisis del ámbito legal, hasta concretar la capacitación en la Secretaría de Salud y específicamente en el Hospital General de Ecatepec.

Por otra parte dicho trabajo fue de corte transversal al recolectar los datos en un solo momento.

5.1 TRABAJO DE CAMPO

- Estrategias seguidas en campo

Primeramente se hizo el vínculo con el jefe del departamento de trabajo social del hospital, él manifestó tener interés en conocer las necesidades de capacitación del personal a su cargo. En esa entrevista² señaló que ha observado que sus subordinados operan con procedimientos técnicos y administrativos heterogéneos, así como con una falta de sistematización de sus actividades. Lo que según él, desencadena que el servicio que se proporciona a los usuarios de la institución no sea el adecuado.

El trabajo de campo se inició en el mes de diciembre de 2005 con una serie de visitas institucionales. En ellas fue posible concretar dos aspectos: primero obtener información para conocer datos de la institución como los antecedentes, el servicio que proporciona, misión y visión institucional, la organización y funcionamiento de la institución en general, y obtener datos del personal que labora exclusivamente en el departamento de trabajo social. Todo ello permitió conformar el estudio de institución, el cual consiste en hacer una descripción exhaustiva de los aspectos antes señalados, y que están plasmados en el capítulo anterior de este trabajo.

El segundo permitió ingresar a la institución para presentar el proyecto de investigación a los trabajadores sociales. En dicha presentación con el personal, se les informó a las trabajadoras sociales del objetivo de la investigación así como del instrumento que se aplicaría (ver anexo 1).

Este primer acercamiento con la institución y con el personal a investigar, permitió observar el espacio donde se desenvuelven estos profesionales y cómo interactúan con los usuarios. Además de conocer los instrumentos que utilizan para la realización de su trabajo (formatos de estudios socioeconómicos, pases de salida, formatos de solicitud de ambulancia, notas de seguimiento, entre otros.)

⁵ Entrevista realizada el 26 de diciembre de 2005 en el Hospital General de Ecatepec al jefe del departamento de Trabajo Social.

La muestra estuvo conformada por 13 trabajadores sociales de 16 que integran el departamento. Estos se encuentran subdivididos en sus diversos turnos (matutino, vespertino, nocturno, fines de semana y días festivos.) e indistintamente del servicio que atienden dentro del hospital.

Los criterios de inclusión que se determinaron fueron:

- Exclusivamente trabajadores sociales
- Deben tener como mínimo 6 meses de antigüedad en el puesto.
- Indistinto edad y sexo del trabajador

La aplicación de los cuestionarios y entrevistas se realizaron dentro del horario laboral del personal investigado, varios de los cuestionarios se entregaron el mismo día en que se aplicaron.

Un obstáculo que se presentó al desarrollar esta actividad fue el no haber considerado el periodo vacacional de diciembre, en el que algunas trabajadoras sociales estarían en receso vacacional, lo que en cierto modo dificultó obtener la información en el tiempo planeado.

El resultado que se obtuvo de esta actividad no fue el esperado, debido a que no hubo disposición por parte del personal que conformaba la muestra para proporcionar la información. Ante tal situación se tuvo que hacer labor de convencimiento al personal para que accediera a dar la información requerida y aún así los cuestionarios fueron contestados de una manera poco precisa.

Posteriormente se le solicitó al jefe del departamento una cita para tener una entrevista con él, con el objeto de obtener información acerca del desempeño del personal a su cargo y de recabar todos los datos referentes al puesto que ocupa.

-Técnicas e instrumentos

La exploración dentro de la institución se llevó a cabo a partir de la observación y entrevista con la finalidad de identificar la problemática de la población investigada.

Se diseñaron instrumentos como guías de observación, entrevista, y un cuestionario, (ver anexo 1) lo cual permitió encauzar el trabajo de campo y obtener información.

La guía de observación estaba orientada a obtener información acerca de la institución en general, del entorno específico donde se desempeñan los trabajadores sociales, así como la dinámica que se crea con los usuarios del servicio, el manejo de instrumentos y equipo de trabajo, y la actitud del trabajador en relación al trato con los usuarios y familiares. Toda la información recabada se registró en el diario de campo e informes de visita.

En cuanto a las entrevistas se realizaron directamente con el jefe del departamento y con algunas de las trabajadoras sociales, dichas entrevistas permitieron recabar información acerca de las funciones, actividades que se desempeñan en ese puesto de trabajo. Para enriquecer esta información el jefe del departamento proporcionó el manual de procedimientos con el propósito de contrastar lo que señala dicho documento, con lo que el personal refiere en cuanto a los procedimientos que utilizan en el desempeño de sus funciones. Además esto, según el documento regulador permitirá establecer una comparación entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. Esto se tomó como punto de partida para realizar la detección de necesidades, establecer la situación ideal y compararla con la real. (Mendoza 2000. 38)

El cuestionario que se elaboró tenía como objetivo detectar las necesidades de capacitación del personal de trabajo social, por lo que los aspectos que se trataron en el instrumento fueron los siguientes:

-Inducción al puesto: El trabajador recibió información sobre la institución, el área en la que se desempeñará, así como las responsabilidades y tareas que correspondan a su puesto.

-Funciones y actividades: Identificar si el trabajador tiene claras las funciones y actividades que se derivan de su puesto de trabajo.

-Prestación del servicio: La manera en que se proporciona el servicio al usuario.

-Capacitación: Conocer el tipo de cursos que ha recibido y como han contribuido en su formación profesional.

Por último, se elaboró un instrumento en el que el jefe de trabajo social evaluó el desempeño de cada uno de sus subordinados de acuerdo a las actividades que desempeñan cotidianamente. (ver anexo 2). En este instrumento se enlistan cada una de las actividades que se realizan, posteriormente se señala la regularidad con la que se llevan a cabo (diaria, periódica u ocasional) y por último se evalúa cada una de ellas dependiendo del trabajador que la realiza bajo los parámetros bien, regular y mal. Las derivaciones del instrumento permitieron identificar algunas necesidades de capacitación.

5.2 PRESENTACION DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los datos que se obtuvieron al realizar el primer acercamiento al perfil y a las necesidades de capacitación del personal del área de Trabajo Social en el Hospital General de Ecatepec.

Con el fin de esquematizar el cúmulo de información obtenida, en el siguiente cuadro se sistematiza de acuerdo al perfil laboral de cada uno de los trabajadores que integran el área antes mencionada, más adelante se describirán los datos obtenidos del cuestionario, la entrevista y la observación.

Cuadro No 5.1
Personal de Trabajo Social
Hospital General de Ecatepec

Seudónimo	Escolaridad	Edad	Puesto	Antigüedad
Luis	Licenciatura en Trabajo Social	33 años	Jefe	2 años
Patricia	Técnico en Trabajo Social	52 años	Supervisor	33 años
Blanca	Técnico en Trabajo Social	45 años	Supervisor	24 años
Norma	Técnico en Trabajo Social	44 años	Supervisor	18 años
Andrea	Licenciatura en Trabajo social (pasante)	41 años	Trabajo Social operativo	14 años
Ana	Técnico en Trabajo Social	36 años	Trabajo Social Operativo	19 años
Laura	Técnico en Trabajo Social	45 años	Trabajo Social Operativo	19 años
Gloria	Técnico en Trabajo Social	36 años	Trabajo Social Operativo	14 años
Susana	Técnico en Trabajo Social	35 años	Trabajo Social Operativo	15 años
Beatriz	Técnico en Trabajo Social	36 años	Trabajo Social Operativo	15 años
Claudia	Técnico en Trabajo Social	41 años	Trabajo Social Operativo	18 años
Leticia	Técnico en Trabajo Social	41 años	Trabajo Social Operativo	20 años
Carmen	Técnico en Trabajo Social	38 años	Trabajo Social Operativo	18 años

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec, diciembre 2005-enero 2006.

Nota: Los nombres que aparecen son ficticios para garantizar la confidencialidad del personal del departamento.

Es importante señalar algunos datos generales del personal, para obtener un panorama general del puesto y perfil laboral de los trabajadores sociales. El departamento se encuentra integrado de acuerdo al nivel jerárquico de la siguiente manera: Jefe de departamento de trabajo social, tres supervisoras de trabajo social y nueve trabajadoras sociales operativas, laborando en los distintos turnos. El perfil laboral del personal que integra este departamento esta constituido por un licenciado en trabajo social (jefe) y una pasante de licenciatura, el resto del personal tienen estudios técnicos de trabajo social. La edad de los trabajadores sociales oscila entre los 33 y 45 años.

El dato de la antigüedad es muy importante como se puede observar en el cuadro 5.1, existe una supervisora con 33 años de servicio, la cual no esta ocupando la jefatura del departamento como pudiera esperarse, por el contrario el trabajador social con menos antigüedad se desempeña como jefe del departamento, pero la diferencia entre estos dos trabajadores además de la antigüedad, radica en la escolaridad, pues la supervisora no cubre el perfil del puesto para la jefatura por tener estudios a nivel técnico, mientras que el jefe de trabajo social tiene estudios de licenciatura.

Las demás trabajadores sociales tienen en promedio 17 años de antigüedad y durante su trayectoria laboral no han conseguido alcanzar otro nivel de escolaridad.

Inducción al puesto

Como se plantea en el artículo 106 de las Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Salud (2002-2005). La "Inducción es la orientación impartida al trabajador de nuevo ingreso, mediante la cual se le da a conocer los objetivos y funciones genéricas de la Secretaría y de la unidad donde prestará sus servicios". En este sentido, en el que el trabajador debe recibir información respecto al puesto que va a desempeñar, en el trabajo de campo se encontró, que el "manual de organización tipo" para el departamento de trabajo social de hospitales generales de segundo y tercer nivel de atención, el

jefe de trabajo social deberá inducir al puesto a trabajadores sociales, pasantes de trabajo social y estudiantes.

Con respecto a esto sólo recibieron inducción al puesto cinco trabajadores sociales, los otros ocho no recibieron ningún tipo de orientación o inducción sobre el puesto que desempeñaría, así como de las tareas y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo. Indicaron que el principal motivo por el cual no recibieron inducción fue por falta de tiempo y personal capacitado para proporcionarlo.

A pesar que la mayoría del personal no recibió inducción al puesto, ocho trabajadores sociales indicaron que si conocen el manual de procedimientos, saben que en ese documento se especifican detalladamente los procedimientos y funciones que se desempeñan en el puesto de trabajo. Mientras que los otros cinco exteriorizaron que no lo conocen, debido a que este documento no esta en un lugar accesible para su consulta y nadie se los ha dado a conocer.

Respecto al conocimiento de las funciones y actividades que el personal debe desempeñar en el puesto, los trabajadores manifestaron conocerlas. Apuntan entre las principales la investigación, educación social, orientación, programación, administración, supervisión, dirección y control. Sin embargo, uno de los trece trabajadores sociales reveló que no tiene claras las funciones sólo las actividades.

Funciones y Actividades

Con relación a las actividades que el personal realiza en este departamento, se elaboró un cuadro con la finalidad de conocer la frecuencia con que se efectúan y quienes las ejecutan. Las funciones y actividades cambian de acuerdo al puesto que se este desempeñando, considerando que en el departamento de trabajo social existen tres puestos diferentes (Jefe de departamento, supervisores y trabajo social operativo). El personal que se

desempeña en el puesto de trabajo social operativo es el que de acuerdo a los datos obtenidos y a la revisión del perfil de puesto, se encuentran en contacto con los pacientes o familiares; mientras que los puestos superiores realizan sus tareas básicas de dirección y supervisión; sin dejar de tener contacto con los usuarios del hospital, pero de manera menos frecuente.

En el siguiente cuadro se presenta la información sistematizada de la frecuencia con que los trabajadores sociales realizan las actividades, inherentes a su puesto.

Cuadro No 5.2
Frecuencia con que se realizan las actividades

FRECUENCIA	ACTIVIDADES	PUESTO
Diaria	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación a pacientes, familiares o responsable -Elaboración de estudios socioeconómicos -Entrevistas al paciente familiar o responsable -Localización de familiares. -Autorización de pases de salida -Reclasificaciones -Revisión de expedientes -Supervisión -Dirección -Control 	<p>Trabajo Social Operativo</p> <p>Jefe y supervisores de trabajo social</p>
Periódica (1 vez a la semana)	<ul style="list-style-type: none"> -Tramite de egreso por defunción -Identificación de casos sociales -Canalización de pacientes -Testificación en la entrega de cadáveres -Notas de seguimiento -Reporte al Ministerio Público (caso médico legal) 	Trabajo Social Operativo
Ocasional (1 vez al mes)	<ul style="list-style-type: none"> -Realización de traslado -Estudio de caso -Trabajo con grupos -Elaboración de informes -Elaboración de programas -Elaboración de plan de trabajo 	<p>Trabajo Social Operativo</p> <p>Jefe y supervisores de trabajo de social</p>

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec, diciembre 2005-enero 2006.

De las actividades arriba señaladas, las que realizan con mayor dificultad son; el estudio de casos, la canalización de pacientes, trámite de traslado a otra institución de salud, trabajo con grupos, localización de familiares y visitas domiciliarias. De acuerdo a la información obtenida, los motivos por los que se les dificulta la ejecución de estas actividades, es debido a dos factores: *internos y externos*.

Los factores internos se pueden originar por la falta de actualización de conocimientos propios del ejercicio profesional, al equipamiento hospitalario, a la falta de recursos materiales y humanos así como a la deficiente comunicación con el equipo multidisciplinario.

En torno a ello, los trabajadores exteriorizaron, a través del cuestionario aplicado, que las principales causas que dificultan la realización de sus tareas son: la falta de material de papelería, de espacios físicos para trabajar, consideran que es importante contar con espacios privados y confortables para realizar una adecuada entrevista u orientación a los pacientes o familiares, el servicio de ambulancia es otra problemática que enfrenta el departamento debido a que el responsable de esta unidad no siempre esta disponible para los traslados; asimismo refieren que en ocasiones es necesario improvisar papeletas oficiales para solicitar algún servicio.

Por otra parte, la cooperación del equipo multidisciplinario para la simplificación de las actividades es importante y en ocasiones no se unifican los criterios de trabajo con los médicos y enfermeras. Al realizar algunos de los procedimientos, es común que cuando se cometen irregularidades por parte de algunos médicos y enfermeras se vea involucrado el trabajador social en esa situación; atribuyen algunos procedimientos que no corresponde al personal de este departamento resolver, lo cual genera problemas con el paciente y los familiares. Todo ello como resultado de una deficiente comunicación entre jefes y supervisores de las áreas que conforman el hospital.

Los factores externos que dificultan la realización de algunas actividades son aquellos que se originan por la sobre demanda del servicio, la coordinación

extra institucional, por ejemplo el traslado de pacientes a otras instituciones casi siempre a hospitales de tercer nivel de atención. Los trabajadores sociales señalan que no siempre se tiene éxito en esta labor, depende de la capacidad que tenga la unidad de referencia para la atención de pacientes; este factor influye de alguna manera en el cumplimiento de algún procedimiento que no puede ser concretado de forma inmediata.

Estos dos factores son las principales causas que obstaculizan que se desempeñen correctamente las funciones y actividades del puesto de trabajo, aquí se puede observar que no siempre las funciones y actividades se desarrollan de forma inadecuada por necesidades de capacitación, existen otros factores que condicionan el logro de los objetivos de trabajo.

Parte importante en el ejercicio profesional son los conocimientos que se poseen, ello dará la pauta para tener un mejor desempeño en el ámbito laboral. Los trabajadores sociales encuestados al respecto señalaron algunos conocimientos que consideran necesario actualizar y que contribuirán a mejorar su rendimiento profesional.

En el siguiente cuadro se muestran los conocimientos que el personal desea renovar de acuerdo a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. Lo cual permitirá tener una aproximación a las necesidades de capacitación desde la visión del personal.

Cuadro 5.3
Conocimientos que requiere el personal de trabajo social

FUNCIONES	CONOCIMIENTOS QUE REQUIEREN ACTUALIZAR
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> -Metodología de trabajo social de casos -Elaboración de Diagnóstico social -Manejo de entrevista
Educación Social	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de actividades grupales -Prevención y tratamiento de violencia familiar -Dinámica familiar
Administración	<ul style="list-style-type: none"> -Administración de recursos humanos -Simplificación administrativa
Orientación	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimiento de caso médico legal

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec, diciembre 2005-enero 2006.

El cuadro anterior proporciona información importante, en él se pueden ver reflejadas algunas de las necesidades de capacitación encubiertas que tiene el personal de este departamento. Los trece trabajadores sociales que proporcionaron la información señalaron que necesitan actualizar conocimientos en cada una de las funciones de su puesto de trabajo.

Prestación del servicio

Una vez que se ha señalado la situación en cuanto al desempeño profesional en el hospital, el conocer de viva voz el calificativo o la perspectiva que tienen los trabajadores sociales sobre la prestación del servicio que brindan fue significativo. Cuatro de los trabajadores sociales señalan que el servicio que brindan es excelente, cuatro más manifiestan que el servicio que proporcionan es muy bueno, otros cuatro, incluyendo entre ellos el jefe del departamento

consideran que es bueno, y por último solo una trabajadora social indicó que el servicio que proporciona es susceptible de mejorar.

Este aspecto para hacerlo objetivo tendría que compararse con los resultados de una encuesta de satisfacción realizada por el departamento de trabajo social al usuario, para conocer si el personal de trabajo social brinda un servicio realmente eficiente, así como la evaluación del jefe de departamento.

Capacitación

En este rubro del cuestionario se aspiró a conocer la situación que prevalece con respecto a la capacitación que ha recibido el personal del departamento, los tipos de cursos, talleres, seminarios, diplomados que han tomado en el último año y han contribuido de alguna manera en su formación profesional en el desempeño de sus funciones y actividades laborales.

A continuación se presentará un cuadro de estos datos con la finalidad de condensar esta información.

Cuadro No 5.4

Cursos recibidos en el último año por el personal de trabajo social del Hospital General de Ecatepec

Puesto del trabajador	Recibió curso	Por qué	Nombre del curso, taller, seminario o diplomado	Tipo
Jefe del departamento	NO	Por necesidades del servicio		
Supervisora	SI		Diplomado de Tanatología y conserjería	Nivelación
Supervisora	SI		Taller de educación sexual	Reforzamiento
Supervisora	SI		Cursos "El trabajador social como recurso humano para la calidad en salud" -Visión de la donación de órganos en hospitales de segundo nivel. -Diabetes Mellitus	Reforzamiento Actualización Actualización
Operativo	NO	Por problemas de salud		
Operativo	SI		Diplomado de Tanatología y conserjería	Nivelación
Operativo	SI		Curso violencia intrafamiliar	Reforzamiento
Operativo	SI		No especificó	
Operativo	SI		Curso Metodología en trabajo social de casos	Nivelación
Operativo	SI		Taller "Dinámica Familiar"	Reforzamiento
Operativo	NO	Falta de interés y de recursos		
Operativo	SI		Curso atención institucional	Actualización
Operativo	NO	No sabe como se manejan los cursos en el hospital		

Fuente: Información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec, diciembre 2005-enero 2006. Tipo: Reforzamiento se refiere a aquellos cursos en los que se tratan temas que el trabajador ya maneja, Nivelación se refiere aquellos que cubren las deficiencias que se pudieran tener en ejercicio profesional. Actualización son aquellos que aportan lo más reciente en cuanto a teorías estratégicas, etc.

De acuerdo a la información anterior sólo cuatro de trece trabajadores sociales no tomaron ningún tipo de curso, seminario, diplomado o taller debido a falta de interés o por problemas de salud según manifestaron, los demás integrantes de este departamento tomaron por lo menos un curso durante el año, todos ellos enfocados al área de salud. Es importante resaltar el caso de una de las supervisoras que recibió tres cursos de capacitación durante el año. En la parte final del instrumento aplicado se pregunta al personal si estarían dispuestos a participar en algún curso, once contestaron que si y dos no, los motivos que refirieron es por falta de tiempo.

El personal que está dispuesto a recibir capacitación les gustaría que fueran cursos de: educación para la salud, relaciones humanas, dinámica familiar y tipos de familia, diagnóstico social, tanatología, violencia intrafamiliar y atención individualizada.

Con todo lo anterior se define el perfil laboral que tiene este personal, las funciones y actividades que desempeñan en el puesto, la problemática a la que se enfrentan para realizar sus labores cotidianas, así como los conocimientos que consideran necesitan actualizar.

Para enriquecer la información y tener un panorama más amplio de las necesidades del personal que integran el departamento, se llevó a cabo una entrevista con el Jefe del mismo, en la cual se precisaron algunas de las necesidades que tiene el personal a su cargo, así como la problemática que él enfrenta en el área que dirige. El jefe del departamento de trabajo social reportó que entre las principales dificultades que enfrenta están: las deficiencias de formación académica de las trabajadoras sociales, el ausentismo, alto índice de quejas por parte de los usuarios, falta de conocimientos de los procesos administrativos del departamento y errores constantes en el llenado y elaboración de formatos; todos ellos según él, derivados de la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal.

Si se hace una comparación con los datos arrojados por el cuestionario, se puede apreciar que los trabajadores sociales reportan sólo parte de esta

problemática, incluso cuando se les pregunta acerca de cómo consideran el servicio que proporcionan, doce de las trabajadoras sociales manifiestan que brindan un buen servicio, sólo una reconoce que su desempeño es susceptible de mejorar.

Sin embargo, si el servicio proporcionado al usuario fuera satisfactorio no habría quejas constantes en contra del departamento. Tanto lo manifestado por el jefe de trabajo social, como lo indicado por la percepción de los trabajadores sociales se podría decir que ello es un indicador de que existe una necesidad manifiesta de capacitación.

En cuanto a la evaluación que el jefe realizó a cada uno de los trabajadores sociales en el desempeño de las actividades (ver anexo 2) se observa que las actividades calificadas como mal ejecutadas se encuentran: la elaboración de estudios socioeconómicos, reclasificaciones, trámites de egresos por defunción, notas de seguimiento, informe diario y mensual, y la detección real de problemáticas sociales, esto podría ser atribuido en parte al desconocimiento del manual de procedimientos por un número importante de trabajadoras sociales. En este documento se detalla ampliamente el procedimiento para la realización de cada una de las tareas antes señaladas, y la otra parte podría ser incompetencia por parte del personal.

Lo anterior sin duda se reflejará en la ejecución de las funciones y actividades del personal, a este respecto el jefe de trabajo social calificó el desempeño de sus subordinados como regular, existe una alta productividad pero con bajo nivel de calidad. Aunado a ello, la falta de supervisión por parte del personal al que corresponde realizar esta función, origina que no exista orientación y asesoría a los trabajadores sociales en sus funciones, y una revisión continua de los instrumentos de trabajo utilizados por el trabajador social para el desempeño de sus funciones.

Toda esta información permite poner al descubierto algunas carencias que tiene el personal para desempeñar eficientemente sus funciones y actividades cotidianas. Es importante definir con exactitud las necesidades de capacitación

para tomar el rumbo adecuado, es necesario asegurarse que la capacitación que se va a proporcionar es la solución a la problemática detectada.

En el siguiente apartado se dará a conocer la propuesta derivada de toda esta información. Y finalmente en la conclusión se integrará el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal de trabajo social del Hospital General de Ecatepec, lo cual dio la pauta para la elaboración de esa propuesta en atención a las necesidades detectadas.

CAPITULO VI
REUNIONES DE TRABAJO
DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL
“HOSPITAL GENERAL DE ECATEPEC”

De acuerdo a las necesidades y potencialidades detectadas a través de la investigación realizada al personal del departamento de trabajo social del Hospital General de Ecatepec y las variantes en la capacitación de personal llevan a proponer la modalidad de *“Reuniones de Trabajo”* para capacitar al personal del departamento. Según Alejandro Mendoza (2000), consisten en reunir un grupo de trabajadores dirigidos por su jefe, con el propósito de unificar criterios, tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realizan.

Esta propuesta surge debido a que los cursos en un aula no son el único camino para satisfacer las necesidades de capacitación del personal de las organizaciones, como se podría pensar, ya que existen desventajas en la forma de llevarlos a cabo. La elaboración de todo un programa de capacitación para el personal del departamento de trabajo social implicaría contar con recursos económicos, físicos y materiales que de momento no sería tan factible obtenerlos debido a la poca posibilidad de ser aprobados por los directivos de la institución. Por ello se sugiere aplicar el método de capacitación conocido como reuniones de trabajo.

Cabe señalar que con esta modalidad para la capacitación del personal, se incursionaría en dicha institución, ya que no existe un antecedente de éste tipo. Esta incursión permitiría que el equipo de trabajo social realizara un trabajo grupal, además pusiera las bases para la sistematización de esta experiencia; así como el prepararse de manera personal y grupal con herramientas teórico metodológicas para hacer frente a las problemáticas que día con día se les presentan.

Entre las principales ventajas que tendría implementar este método es que podrían realizarse dentro de las jornadas de trabajo del personal sin que entorpezcan las labores en la institución. Este tipo de reuniones permitiría unificar criterios para trabajar de forma homogénea, proporcionar información, abordar temas en los que se tengan deficiencias para realizar las funciones de acuerdo a las necesidades y prioridades institucionales.

Para llevar a cabo este evento de capacitación no se requieren instalaciones ni equipos especiales, incluso podrían realizarse dentro del mismo departamento. Otra ventaja importante es que el jefe del departamento, o en su caso, alguna de las supervisoras fungiría como instructor, o bien se podría invitar a algún especialista en el tema para enriquecer la información que se proporcione a los trabajadores. Además de que las reuniones de trabajo pueden complementarse perfectamente con los cursos que imparta la institución.

Es importante señalar que las reuniones de trabajo son un elemento común en la vida de las organizaciones, pero para que las reuniones de trabajo constituyan eventos de capacitación se deben planear con fines de aprendizaje, además de implementar algún procedimiento de evaluación para corroborar que los conocimientos obtenidos son puestos en práctica en el contexto laboral.

Otra propuesta que se puede considerar para el departamento de trabajo social, es que cuente con un breve programa de inducción u orientación para los trabajadores de nuevo ingreso, ya que con base en la información obtenida por los trabajadores, la mayoría señala que no recibieron curso de inducción al ingresar al puesto de trabajo, lo que originó que los trabajadores sociales tardarán en familiarizarse con el funcionamiento de la institución y con el área en la que desempeñarían sus funciones.

.

A continuación se describirá el procedimiento para implementar las reuniones de trabajo en la institución. Las reuniones de trabajo se realizarán de abril a diciembre de 2006, los días martes de la primera y cuarta semana de cada

mes, en sesiones de dos horas por día. En cada una de las sesiones se utilizará la técnica del taller para favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación entre los integrantes. Así como la técnica expositiva cuando la temática así lo requiera.

Las sesiones se realizarán en aulas del hospital requiriendo como mínimo contar con un pizarrón, proyector de acetatos, rotafolios y material impreso sobre la temática que se abordará. El jefe del departamento de trabajo social se desempeñara como instructor y en algunos casos cuando se invite algún especialista a dar una plática sobre un tema determinado, el jefe dirigirá la reunión.

Dentro de las actividades preparatorias para llevar a cabo está propuesta son: programar los contenidos temáticos que se abordaran en cada una de las sesiones, el tiempo de duración, así como precisar el objetivo de aprendizaje que se desea alcanzar y las fechas en las que se realizaran como se muestra a continuación.

**Reuniones de trabajo
Departamento de Trabajo Social
Hospital General de Ecatepec
Abril - Diciembre 2006**

Objetivo General:

Actualizar y proporcionar conocimientos a través de reuniones de trabajo al personal del departamento de trabajo social del Hospital General de Ecatepec, para contribuir en el mejoramiento de la prestación del servicio.

Dirigido a:

Personal del Departamento de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec.

Tiempo de Duración: 38 Hrs.

Contenidos temáticos: En las reuniones se pretenderá cubrir una serie de contenidos temáticos subdivididos y ordenados por módulos.

Modulo 1 Manual de procedimientos del servicio de trabajo social para Hospitales Generales de la Secretaría de Salud.

Objetivo: Realizar una revisión exhaustiva del manual de procedimientos, Con el propósito de conocer y aplicar los lineamientos que concentra dicho documento, así como unificar criterios de trabajo.

Fecha: 04 y 25 de abril 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento o supervisora.

Modulo 2 Manejo de la entrevista.

Objetivo: Reafirmar en los trabajadores sociales los conocimientos de la técnica de la entrevista, con la intención de realizar una correcta investigación, efectuar el diagnóstico y proponer un tratamiento adecuado al paciente.

Fecha: 02 y 23 de mayo de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento o instructor externo especialista en el tema.

Modulo 3 Metodología del trabajo social de casos

Objetivo: Proporcionar a los trabajadores sociales los elementos Teórico Metodológicos de trabajo social de casos, con el objeto de elaborar un plan integral que redunde en un tratamiento benéfico y viable para el paciente y su familia.

Fecha: 06 y 27 de junio de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento o instructor externo especialista en el tema.

Modulo 4 Relaciones humanas

Objetivo: Propiciar un cambio de actitud en los trabajadores sociales a través de la sensibilización, con la finalidad de mejorar la comunicación con el equipo multidisciplinario, así como la atención al usuario.

Fecha: 04 y 25 de julio de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento o instructor externo especialista en el tema.

Tema 5 Diagnóstico Social

Objetivo: Identificar los elementos que integran un diagnóstico social, lo cual permitirá jerarquizar las necesidades y problemas reales del paciente y su entorno.

Fecha: 07 y 28 de noviembre de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Especialista en el tema o jefe del departamento.

Modulo 6 Dinámica familiar

Objetivo: Proporcionar información sobre las teorías más recientes en relación a la dinámica familiar con la finalidad de actualizar conocimientos en la temática.

Fecha: 03 y 24 de octubre de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Especialista en el tema o jefe del departamento.

Modulo 7 Caso médico legal.

Objetivo: Analizar el procedimiento a seguir en la notificación y manejo del caso médico legal, para que el personal de trabajo social se conduzca de manera correcta, cuando se detecten lesiones o daños a la salud que tengan que ser notificados a las autoridades correspondientes.

Fecha: 05 y 26 de septiembre de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento

Modulo 8 Instrumentos de trabajo. Formatos básicos y de apoyo.

Objetivo: Unificar criterios en el llenado de formatos, basado en el manual de procedimientos que se utiliza en el departamento de trabajo social.

Fecha: 01 y 29 de agosto de 2006.

Duración: 4 hrs.

Instructor: Jefe del departamento

Modulo 9 Programa anual de trabajo del departamento de trabajo social

Objetivo: Evaluar y diseñar el programa anual de trabajo como lo señala el el manual de procedimientos del departamento de trabajo social.

Fecha: 05 de diciembre de 2006.

Duración: 2 hrs.

Instructor: Jefe del departamento.

Esta propuesta que surge a la luz de las necesidades detectadas, podría generar algunas ventajas y limitantes. Se considera que las principales ventajas que tiene esta propuesta son: crear espacios de capacitación y reflexión sobre el quehacer profesional que favorezcan la supervisión y evaluación de procedimientos de trabajo; además este espacio es propicio para dar propuestas que contribuyan a enriquecer el desempeño laboral. Otro elemento significativo podría ser el hecho de generar documentos que a partir de la sistematización de la experiencia, se consultarán y en un futuro se pudiesen publicar.

Las limitantes o desventajas que pudieran surgir se subdividen en tres aspectos: primero, la falta de disposición por parte del personal para llevarlas a cabo; el segundo, que los cursos no cuentan con valor curricular; y el tercero la falta o escasez de recursos para desarrollar los cursos.

Otro aspecto importante en la planeación de ésta propuesta, y que no es posible dejarla de lado, es la evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación de los resultados obtenidos en las reuniones de trabajo y el impacto causado en el desempeño de las actividades en el área de trabajo, se sugiere aplicar un pretest por cada módulo, con el objeto de identificar los conocimientos o información que tienen los trabajadores sociales en relación con la temática que se abordará. El diagnosticar el nivel de conocimientos permitirá conocer la profundidad con la que se trataran los temas.

Al finalizar cada módulo se sugiere aplicar un postest para verificar los conocimientos alcanzados.

Un aspecto más a evaluar es el trabajo desarrollado en los módulos. En esta evaluación se propone ponderar el desempeño del responsable y de los participantes en cada uno de los módulos; así mismo los temas que fueron tratados. Para el primero sería conveniente observar el dominio y manejo que el asesor tiene del tema, la habilidad para conducir al grupo al debate, a la reflexión y al análisis, entre otras actividades; en tanto a los participantes, su interés, desenvolvimiento, compromiso y responsabilidad. Para la temática abordada se puede ponderar el cumplimiento del objetivo establecido de acuerdo al contenido del módulo, su amplitud y profundidad, la claridad y cantidad de información, entre otros elementos.

Así mismo la evaluación se podrá realizar en lo operativo, lo cual estaría a cargo de las supervisoras del departamento. Esto permitirá observar a los trabajadores sociales en la realización de sus actividades cotidianas y hacer las valoraciones pertinentes acerca de su mejoramiento del desempeño y actitud.

Actualmente la capacitación esta tomando un rumbo novedoso hacia las competencias laborales. Esa tendencia desentraña y posesiona la demanda de capacitación en un contexto global. No se puede hacer caso omiso ante tal hecho; sin embargo parece importante experimentar con una modalidad más local, como lo son las reuniones de trabajo, para que el equipo de Trabajo Social incursione paulatinamente en ese largo proceso de preparación y

certificación, bajo los criterios de la Norma que los Organismos internacionales estructuran.

Por otra parte se sugiere a la División de Enseñanza e Investigación del Hospital General de Ecatepec, considerar la capacitación interna como una opción para llevar a cabo un proceso mucho más complejo. Es decir formar instructores internos, en el caso del departamento de trabajo social podría ser el jefe o algunos de los supervisores que recibieran capacitación interna sobre estandarización de procedimientos y técnicas de trabajo social, así como en el uso de normas y en el diseño de la capacitación basado en las competencias laborales que es el enfoque que actualmente se da a la capacitación.

La formación interna de instructores tendrá como principal ventaja contar con personal plenamente certificado en la impartición de cursos de capacitación capaces de diseñar programas que subsanen las necesidades de capacitación dentro del departamento. Sin embargo cabe aclarar que dicha temática podría profundizarse en otro trabajo que permitiera con aún más detalle explorar tales ventajas.

CONCLUSIONES

A partir de las expectativas generadas durante el diplomado de Administración y Desarrollo del Factor Humano, surgió la inquietud de conocer las necesidades de capacitación que tiene el personal del departamento de trabajo social del Hospital General de Ecatepec, por lo que el objetivo general del estudio fue detectar las necesidades de capacitación del personal antes mencionado, con la finalidad de lograr una mejora en la prestación del servicio. Con base a ello, se realizaron varias actividades desde realizar una investigación documental que enriqueciera la temática abordada hasta concretar en el trabajo de campo, lo que dio razón de ser a esta investigación.

Para coadyuvar al cumplimiento del objetivo general, los objetivos específicos del estudio fueron: conocer el perfil sociolaboral de cada uno de los trabajadores que integran el departamento, analizar el manual de procedimientos del servicio de trabajo social para hospitales generales de la Secretaría de Salud, conocer la dinámica laboral a través de recorridos de área que permitan identificar alguna problemática que afecte el desempeño laboral, así como elaborar una descripción específica de las funciones y actividades que se deben realizar en la atención hospitalaria, para proporcionar a la población abierta servicios de salud integrales.

Como se observa en el capítulo V de este trabajo en el que se describe la metodología y se presentan los resultados, los cuales tuvieron como ejes la inducción al puesto, las funciones y actividades, la prestación del servicio y propiamente los cursos de capacitación que ha recibido el personal del departamento de trabajo social. El **diagnóstico de necesidades** que se obtuvo fue el siguiente:

El departamento de trabajo social del hospital antes mencionado se encuentra integrado por total un de dieciséis trabajadores sociales, de los cuales sólo trece proporcionaron información para integrar a esta investigación, la mayoría de ellos con estudios técnicos en trabajo social y con una antigüedad en promedio de diecisiete años.

La primera de las dificultades que se detectaron fue el desconocimiento por parte de los trabajadores sociales del manual de procedimientos del departamento, lo que origina que el personal se limite a cumplir con sus funciones como cree conveniente y por ello posiblemente incurra en errores. Este problema en parte, es una consecuencia de la falta de un curso de inducción para los trabajadores de nuevo ingreso, la inducción al puesto permitiría orientar al personal sobre las funciones y actividades que deben desempeñar en su puesto de trabajo.

En cuanto a las actividades que se efectúan con mayor deficiencia por parte de trabajo social operativo, se pueden citar: la elaboración de estudios socioeconómicos, notas de seguimiento, la elaboración del diagnóstico social, existen asimismo errores constantes en el llenado o elaboración de formatos que se utilizan en el departamento de trabajo social, así como en la detección real de problemáticas sociales. De las actividades que se deben realizar, según marca el manual de procedimientos y no se llevan a cabo, son el trabajo con grupos y el estudio de caso.

En lo que se refiere a las trabajadoras sociales que desempeñan el puesto de supervisoras, no cumplen la función de asesorar y apoyar a las trabajadoras sociales operativas en sus tareas, como lo indica el manual de procedimientos, se limitan a distribuir el trabajo y verificar que se realicen las actividades cotidianas, sin una evaluación de éstas. La supervisión es un factor importante en el desarrollo cotidiano de las actividades por lo que sería importante que en un futuro el Departamento de Trabajo Social contara con un modelo de supervisión que permitiera asesorar, evaluar y orientar las actividades desarrolladas por el personal.

A continuación se describen las necesidades detectadas en relación a la actitud, a las deficiencias en la formación académica (metodológicas) y a las necesidades que requieren una solución diferente a la capacitación (institucionales).

Actitud

En lo que se refiere al trato que se le da al usuario y a la prestación del servicio suele ser de indiferencia ante la problemática que presenta el paciente o los familiares, y según señala el jefe del departamento, el trato que se da a los usuarios en algunas ocasiones es déspota o poco cordial. Lo anterior podría hablar de la falta de compromiso para proporcionar el servicio, aunque los trabajadores sociales posean los conocimientos necesarios que requiere el puesto que desempeña, pero si no existe esa parte humana que caracteriza a estos profesionales el servicio que se proporciona no será considerado por los usuarios como un servicio de calidad. Esta parte que corresponde a la actitud se estudió a través de la observación directa en donde se desenvuelven los trabajadores sociales.

Metodológicas

Ante la problemática descrita se define que las necesidades de capacitación se dividen en tres vertientes: metodológicas, temáticas y de procedimientos. En las metodológicas se incluyen las limitaciones en la elaboración de diagnóstico social, manejo de entrevista y la metodología de trabajo social de casos y grupos. En las temáticas, se requiere actualizar información en los temas de dinámica familiar, tipo de familias, prevención y tratamiento de violencia intrafamiliar así como de relaciones humanas, entre otras. En cuanto a los procedimientos se detectaron deficiencias en el llenado de formatos básicos y de apoyo del departamento de trabajo social no se apegan a los lineamientos señalados en el manual de procedimientos.

Institucionales

Las necesidades que requieren soluciones diferentes a las de la capacitación son: la falta de recursos materiales principalmente papelería, espacios físicos para trabajar de manera confortable con los usuarios y la interrelación con otros departamentos, la comunicación con el equipo de salud médicos, enfermeras y personal de otros servicios del hospital es fundamental para que el trabajador social pueda brindar un servicio integral a los pacientes y familiares.

Por lo anterior se deduce que los puestos que requieren capacitación son los supervisores y los trabajadores sociales operativos en las funciones y tareas anteriormente señaladas en este apartado.

Otro de los puntos importantes fue adentrarse a conocer la capacitación que ha recibido el personal de trabajo social en la institución durante el último año, la mayoría de ellos recibieron algún curso, diplomado o taller de nivelación, reforzamiento o actualización de conocimientos que contribuyo a mejorar su desempeño profesional. Los cursos que recibió el personal fueron sobre tanatología, donación de órganos, enfermedades crónico degenerativas (Diabetes Mellitus), dinámica familiar, atención institucional y educación sexual.

La institución maneja determinados cursos anuales que son obligatorios para los trabajadores debido a la particularidad de los servicios que prestan, como son: manejo de residuos peligrosos biológico infecciosos, donación de sangre y arranque parejo en la vida, este último se refiere a la atención que se proporciona a las usuarias durante el embarazo, puerperio, lactancia, etc.

Los cursos o eventos de capacitación que se imparten dentro o fuera del hospital son dados a conocer a través de la coordinación de enseñanza e investigación esta área es la encargada de difundir y promover los cursos y talleres o alguna otra modalidad en la que los trabajadores se pueden capacitar.

La información que se obtuvo fue escasa, pero lo bastante útil para tener un acercamiento a las necesidades de capacitación y al entorno laboral en donde se desempeñan estos profesionales.

Para concluir, se puede decir que la capacitación no es una práctica habitual en esta institución y se podría aventurar a señalar que de manera general en las instituciones gubernamentales. La mayoría de las instituciones públicas escasamente se preocupan por incrementar su productividad o por ofrecer mejorar la calidad en los servicios, posiblemente porque no tienen que competir dentro de un mercado abierto como lo hacen las empresas privadas,

debido a que sus servicios están dirigidos principalmente a clases y niveles socio económicos bajos, y sólo responden a una política social dentro del país. En el caso específico de la Secretaría de Salud y particularmente del Hospital General de Ecatepec, se puede señalar que los cursos de capacitación que reciben los trabajadores sociales en esta institución no corrigen gran parte de sus deficiencias laborales, debido que no se llevan a cabo una detección real de necesidades.

Por lo anterior y una vez detectadas las necesidades de capacitación las “reuniones de trabajo” que se proponen en el capítulo anterior como un alternativa para la capacitación del personal del departamento de trabajo social se consideran que son viables, ya que el contar con un espacio en el que constantemente el equipo de trabajo se reúna con la finalidad de revisar procedimientos, proporcionar al personal información reciente y actualizada que tenga que ver con el desempeño de sus funciones y ampliar o adquirir nuevos conocimientos, sin duda es un espacio formal de trabajo que se puede aprovechar para que exista una verdadera retroalimentación a partir de las necesidades que se generen en el desempeño de las funciones del personal. Otra de las ventajas que tendría implementar este método de capacitación es que el jefe o los supervisores pueden funcionar como instructores lo que les permitiría formar a sus trabajadores de modo integrado y de acuerdo a las necesidades particulares de la institución o del departamento.

El impacto que podría generar en los trabajadores sociales la implementación de este método de capacitación se reflejaría en el desempeño de sus funciones y actividades, ya que los módulos que integran la propuesta están orientados por un lado a ampliar y actualizar los **conocimientos** en diferentes temáticas y en la metodología que utiliza el trabajador social propiamente en el área médica, así mismo se busca que el personal adquiriera ciertas **habilidades** en la aplicación de algunas técnicas como la entrevista y en el llenado de instrumentos de trabajo que se utilizan cotidianamente y por último en las **actitudes** con el objeto de propiciar un cambio en la actitud de los trabajadores sociales a través de la sensibilización, que contribuya a que este profesional brinde un servicio integral a la salud con sentido humano con responsabilidad y

respeto. Así mismo que mantenga buena comunicación con el equipo de trabajo y con el equipo multidisciplinario. Sí en la capacitación que se imparta al personal del departamento se consideran los tres elementos conocimientos, habilidades y actitudes se estarán formando profesionales con un perfil específico en el área de la salud capaces de desarrollar adecuadamente el quehacer profesional.

La evaluación y la supervisión constante de los trabajadores sociales del Hospital General de Ecatepec, permitirán medir el impacto causado en el desempeño de las actividades en el área de trabajo.

Para concluir este estudio es importante mencionar que los aportes que tanto el diplomado de Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano y la formación académica recibida durante la carrera fueron fundamentales para la realización de éste, ya que las herramientas teórico metodológicas permitieron analizar el contexto de la capacitación; así como el acercamiento a la problemática de las necesidades haciendo uso de varias técnicas que permitieron recabar la información.

El trabajador social es un profesional que ha buscado introducirse en otras áreas de intervención, diferentes a las tradicionales, como es el área empresarial en la que puede ofrecer varios servicios, entre ellos dirigir en las organizaciones tanto públicas como privadas el proceso de capacitación. Su intervención aquí es necesaria debido al bagaje de conocimientos que posee este profesional. Tiene la capacidad de detectar necesidades en las organizaciones, realizar diagnósticos, diseñar y conducir programas de capacitación, promover la participación de los trabajadores en los programas, dirigir grupos y participar en procesos de evaluación.

Un aporte significativo que la formación del profesional en Trabajo Social, y específicamente los que tienen la oportunidad de especializarse en el diplomado antes mencionado, es que además de proporcionar las herramientas teórico metodológicas para el desempeño profesional permite que el trabajador social se involucre, este sensible y atento a las necesidades de capacitación propias que este pudiese presentar.

Anexo No 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

Objetivo: Detectar las necesidades de capacitación del personal de Trabajo Social del Hospital General de Ecatepec.

I Datos Generales

Nombre _____ Edad _____

Escolaridad _____ Área o Departamento _____

Puesto actual _____ Antigüedad _____

Instrucciones: A continuación se le presentan una serie de preguntas, marque con una palomita la respuesta que se apegue a su situación laboral. La información que proporcione será confidencial y sólo se utilizará para fines prácticos de investigación.

II Inducción al puesto

1. ¿A su ingreso al puesto recibió curso de inducción mediante el cual se le dieron a conocer los objetivos y funciones de su área de trabajo?

Si _____

No _____

¿Por qué?

2. ¿Conoce el manual de procedimientos de su área de trabajo?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

3. En caso que su respuesta sea afirmativa, explique brevemente en que consiste

III Funciones y actividades

4. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?

Si _____ ¿Cuáles son? _____

No _____

5. En el siguiente cuadro señale la frecuencia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades descritas, de acuerdo a las siguientes claves.

A) Diaria

B) Periódica (1 vez por semana)

C) Ocasional (1 vez por mes)

Actividades	Frecuencia
Elaboración de estudios socioeconómicos	
Notas de seguimiento	
Autorización de salida de pacientes	
Orientación a familiares y pacientes	
Realización de tramites de traslado	
Canalización de pacientes	
Estudio de problemática social, a través de la entrevista al paciente o familiar responsable	
Realiza tramites para alta voluntaria	
Localización de familiares	
Realiza tramite de egreso por defunción	
Realiza estudios de caso	
Trabajo con grupos	
Identificación de casos sociales	
Reportes al Ministerio Público (caso médico legal)	
Otras ¿Cuáles?	

6. De las actividades señaladas en el cuadro anterior mencione cuáles realiza con cierto grado de dificultad.

¿Por qué?

7. Señale en el siguiente cuadro los conocimientos que considera necesita actualizar de acuerdo a las funciones que desarrolla.

FUNCIONES	CONOCIMIENTOS QUE DESEA ACTUALIZAR
Investigación	
Administración	
Educación Social	
Orientación y asesoría	
Asistencia	
Otras	

IV Prestación del servicio.

8. ¿Cómo considera el servicio que proporciona al usuario?

Excelente_____

Muy bueno_____

Bueno_____

Susceptible de mejorar_____

9. ¿Considera que su labor contribuye al logro de los objetivos institucionales?

Si_____

Parcialmente_____

No _____ ¿Por qué?_____

10. En el ámbito laboral ¿A qué problemas se enfrenta para realizar sus funciones y actividades?

11. ¿Cuenta con los recursos materiales necesarios para efectuar sus actividades?

Siempre_____ ¿cuáles?_____

Casi siempre_____

Nunca_____

V Capacitación

12. ¿En el último año ha recibido algún curso que contribuya a su formación profesional?

Si_____

No_____ ¿Por qué?_____

13. En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, señale los cursos, talleres, seminarios de formación profesional y especifique nombre, las horas de duración, la instancia que lo promovió y el tipo de cada uno de acuerdo a las siguientes claves.

- A. **Reforzamiento** (se refiere a aquellos en los que se abordan temas que usted ya maneja)
- B. **Nivelación** (se refiere a aquellos que cubren las deficiencias que se pudiera tener sobre el ejercicio profesional)
- C. **Actualización** (se refiere a aquellos que aportan lo más reciente en cuanto a teorías, estrategias, etc; sobre su profesión)

Nombre del curso, taller, o seminario (especifique)	Tipo	Instancia	Horas

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

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿De qué tipo?

Gracias por su participación.

ANEXO 2

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PUESTO:		TRABAJO SOCIAL OPERATIVO																		
FRECUENCIA:		A(diaria), B(periodica), C (ocasional)																		
EVALUACIÓN:		B (bien), R(regular), M(mal)																		
TRABAJADOR	ANDREA		BEATRIZ		LAURA		ANA		SUSANA		GLORIA		CLAUDIA		LETICIA		CARMEN			
ACTIVIDAD	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E	F	E
Identificación de caso social.	C	R	C	B	C	M	B	B	C	B	C	M	B	R	B	B	C	B		
Testificación y entrega de cadaveres.	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M		
Reportes al M. P. (caso medico legal)	B	B	B	B	B	M	B	B	B	B	B	M	B	M	B	B	B	R		

Fuente: Información proporcionada por el jefe de trabajo social del Hospital General de Ecatepec. 07 Febrero 2006
 Nota: Los nombres que aparecen son ficticios para garantizar la confidencialidad del personal del departamento.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Galicia Fernando
Administración de recursos Humanos
Edit. Trillas, México, 1999

Barajas, Medina Jorge
Curso introductorio a la administración
Edit. Trillas, tercera edición, México, 1994

Constitución de los Estados Unidos Mexicanos,
Edit. Alco , México 2002

Chiavenato Idalberto
Introducción a la teoría general de la administración
Edit. Mac Graw Hill, Brasil, 1974

Delgado, Moya Rubén
Ley Federal del Trabajo
Edit. Sista, México, 1999

Fletcher Shirley
Diseño de capacitación basado en competencias laborales
Edit. Panorama, México, 2000

Grados, Jaime
Capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal
Edit. Trillas, México, 1999

Hernández, Sampieri Roberto
Metodología de la investigación
Edit. Mac Graw Hill, segunda edición, México, 1991

Mendoza, Núñez Alejandro
Manual para determinar necesidades de capacitación
Edit. Trillas, México, 2000

Mendoza, Núñez Alejandro
La capacitación práctica en las organizaciones. Métodos y Técnicas
Edit. Trillas, México, 1994

Pinto, Villatorio Roberto
Proceso de Capacitación
Edit. Diana, México, 1990

Reyes, Ponce Agustín
Administración de empresas
Edit. Limusa, México, 1976

Siliceo, Alfonso
Capacitación adiestramiento y desarrollo
Edit. Limusa, México, 1999

Sachse Matthias
Planeación estratégica en empresas públicas
Edit. Trillas, primera edición, México, 1990

Secretaría de Salud
Manual de procedimientos del servicio de trabajo
Social para Hospitales Generales de la Secretaría de Salud, 1993

SNTSA
Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría
De Salud. 2002-2005

STPS Guía Técnica 1997
Modernización y simplificación de las obligaciones patronales
En las empresas
México, 1998

Trueba, Urbina Alberto, et al
Legislación Federal del Trabajo Burocrático
Edit. Porrúa, México, 2000