



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

PROPUESTA PARA MEJORAR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES  
DE CAPACITACIÓN PARA LA COMISIÓN NACIONAL DE  
ARBITRAJE MÉDICO

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN PSICOLOGIA**  
PRESENTA  
**DALIA FIGUEROA HERRERA**

DIRECTORA : ISaura LÓPEZ SEGURA



MÉXICO D.F., 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNAM, 234  
2009

M.-

Tps.

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, por su confianza en mí,  
su apoyo y esfuerzo para que  
lograra esta meta.*

*A mis hermanos, Nancy,  
Gisela y Alejandro por  
su apoyo durante esta  
etapa de mi vida.*

*A Paco por brindarme su apoyo,  
y comprensión, en todo momento  
gracias por creer en mí.*

*A mis amigos, Caro, Jorge, Lucero,  
Pablo, Tere, por brindarme su amistad  
apoyo y entusiasmo, por aquellos buenos  
momentos que compartimos*

*A mis maestros, por todas  
sus enseñanzas y dedicación.*

GRACIAS A TODOS

# ÍNDICE

## RESÚMEN

	<b>CAPÍTULO I</b>	
	<b>DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL</b>	<b>1</b>
	<b>CAPÍTULO II</b>	
	<b>CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL</b>	<b>2</b>
2.1	ANTECEDENTES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ARBITRAJE MEDICO CONAMED	
2.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
2.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	
2.3.1	<i>Área de Recursos Humanos</i>	
	<b>CAPÍTULO III</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL</b>	<b>8</b>
	<b>CAPÍTULO IV</b>	
	<b>OBJETIVO DEL INFORME DEL SERVICIO SOCIAL</b>	<b>25</b>
4.1	OBJETIVO GENERAL	
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	
	<b>CAPÍTULO V</b>	
	<b>SUSTENTO METODOLÓGICO</b>	<b>26</b>
5.1	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
5.2	CAPACITACIÓN	
5.2.1	<i>Definición de Capacitación</i>	
5.3	DETECCIÓN DE NECESIDADES	
5.3.1	<i>Objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación</i>	
5.3.2	<i>Importancia del Proceso para la Determinación de Necesidades de Capacitación</i>	
5.3.3	<i>Clasificación de Necesidades de Capacitación</i>	
5.3.4	<i>Métodos de Detección de Necesidades</i>	
5.3.5	<i>Técnicas para Detección de Necesidades de Capacitación</i>	
	<b>CAPÍTULO VI</b>	
	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>55</b>
	<b>CAPÍTULO VII</b>	
	<b>RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS</b>	<b>58</b>
	<b>CAPÍTULO VIII</b>	
	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>67</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	

## RESUMEN

El presente informe reporta las labores realizadas dentro la Dirección de Recursos Humanos de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED) en el subsistema de Capacitación, la cual fundamenta su proceso de capacitación en una encuesta de detección de necesidades que no es más que un simple listado de cursos a elegir por el servidor público, el cual es aplicado sin ningún sustento ni enfoque al desempeño laboral; lo que realmente se hace es “capacitar por capacitar”. Partiendo de esta deficiencia, el presente proyecto tiene el objetivo realizar una propuesta de mejora en la elaboración y aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación, a través de una encuesta integral que incluya las necesidades individuales, funcionales y organizativas de capacitación de manera sencilla, operable, de fácil administración y oportuna aplicación, afianzada con los resultados obtenidos en el Subsistema de Evaluación del Desempeño, y que cumpla con el Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades, el cual establece que los servidores públicos deberán ser inducidos, preparados, actualizados y certificados con el objeto de tener, dentro de la Administración Pública, personal eficiente y actualizado dentro su área de trabajo.

Palabras Clave: Capacitación, Detección de Necesidades, Servicio Profesional de Carrera

## CAPÍTULO I

### DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL

El programa del servicio social denominado “Servicio Profesional de Carrera”, que ofrece la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), adscrita a la Secretaría de Salud, tiene como objetivo:

Garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo en la función pública para el beneficio de la sociedad; promoviendo la permanencia de los servidores públicos de la CONAMED a través de la certificación de capacidades técnicas y gerenciales, así como la evaluación del desempeño; realizando diversas actividades como:

- Apoyar en la realización y seguimiento de la evaluación de desempeño del personal de la CONAMED, conforme la normatividad establecida por el servicio de la función pública.
- Apoyar en los procesos de reclutamiento y selección de personal conforme las disposiciones del servicio profesional de carrera y el procedimiento interno de contratación de la CONAMED.
- Participar en la definición de acciones para promover la sistematización de los procesos de capacitación e ingreso.
- Obtener el 80 al 95% de cobertura de capacitación del personal.
- Participar en la definición de estrategias para la valoración del clima organizacional, liderazgo y reconocimientos.

## CAPÍTULO II

### CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE ARBITRAJE MÉDICO (CONAMED)

La Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Salud, creado mediante decreto del ejecutivo Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 6 de junio de 1996.

La CONAMED es una institución al servicio de la sociedad que contribuye a resolver conflictos derivados de la práctica médica, y pretende, con su intervención, que los servicios médicos se presten en mejores condiciones de eficiencia y calidad, a favor de los pacientes.

Las funciones pueden concretarse en los siguientes términos:

- Asesorar a los usuarios y prestadores de servicios médicos, sobre todo tipo de asuntos vinculados a la atención médica.
- Gestionar atención médica en aquellos casos en los cuales, por la naturaleza de la petición y el estado de salud del paciente, se requiere la intervención inmediata en algunos casos de los prestadores de servicios médicos, ya sea públicos o privados, con el fin de salvaguardar su estado de salud.
- Atender las inconformidades que presentan los pacientes o sus familiares, por posibles actos de negligencia o impericia en la atención que brinda el equipo de salud, tanto en el ámbito privado como en el público.
- Elaborar dictámenes médicos de carácter institucional, cuya finalidad es ilustrar a las autoridades de procuración y administración de justicia.

- Emitir recomendaciones basadas en el conocimiento probado y dirigidas a las agrupaciones médicas de todo tipo, e incluso a la autoridad sanitaria, con la finalidad de retroalimentar al Sistema Nacional de Salud.

La CONAMED brinda sus servicios a la población en su conjunto, de tal manera que recibe inconformidades de pacientes o sus familiares, tanto en contra de los prestadores de servicios privados, como públicos, principalmente, en este caso, quejas por servicios médicos brindados por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). De igual manera se reciben quejas en contra de los Institutos Nacionales de Salud, Secretarías de Salud y prestadores de servicios de naturaleza privada, y los médicos que ejercen de manera libre su actividad profesional.

Dicha institución recibe para su atención un promedio de 20 mil asuntos anualmente, que se atienden por las siguientes modalidades: orientación, asesoría especializada, gestiones inmediatas, convenios de conciliación, laudos o a través de la emisión de dictámenes médico periciales.

La misión y la visión de la CONAMED enfatizan la calidad en la prestación del servicio, a través de las normas nacionales e internacionales, con el objetivo de brindar la atención y resolución adecuada para satisfacción de sus usuarios como se expresa a continuación:

**Misión:** Ofrecer medios alternos para la solución de controversias entre usuarios y proveedores de servicios de salud y promover la prestación de servicios de calidad para garantizar la seguridad de los pacientes, utilizando procedimientos que operan bajo estándares de calidad nacional e internacional.

**Visión:**

Ser generadora de políticas y lineamientos relativos a la solución de controversias y a la mejora de la calidad de atención, la seguridad del paciente y la protección del usuario del sistema nacional de salud, reconocida nacional e internacionalmente como centro de referencia altamente especializado, con legitimación de la sociedad y el aval de los ciudadanos.

Sus valores:

*Integridad:* Fomentando la credibilidad de la ciudadanía en la institución y contribuyendo a generar una cultura de confianza y apego a la verdad.

*Honradez:* Sin aceptar compensaciones o prestaciones de personas u organizaciones que puedan comprometer el desempeño como servidores públicos.

*Imparcialidad:* Al actuar sin conceder preferencias o privilegios indebidos; siendo este el compromiso al tomar decisiones y ejercer sus funciones de manera objetiva y sin perjuicios personales con los prestadores de servicios médicos, los pacientes y sus familiares.

*Legalidad:* Conduciéndose invariablemente con apego a las normas inherentes a las funciones.

*Justicia:* Defendiendo los derechos de los usuarios y prestadores de servicios de salud.

*Confidencialidad:* Guardando confidencialidad de los asuntos de personas e instituciones involucradas en los diferentes trámites que realiza la Comisión.

*Respeto:* Dando trato digno, cortés, cordial y tolerante; reconociendo y considerando en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

*Igualdad:* Prestando servicios a todos los miembros de la sociedad, sin importar sexo, edad, raza, preferencia política o religión.

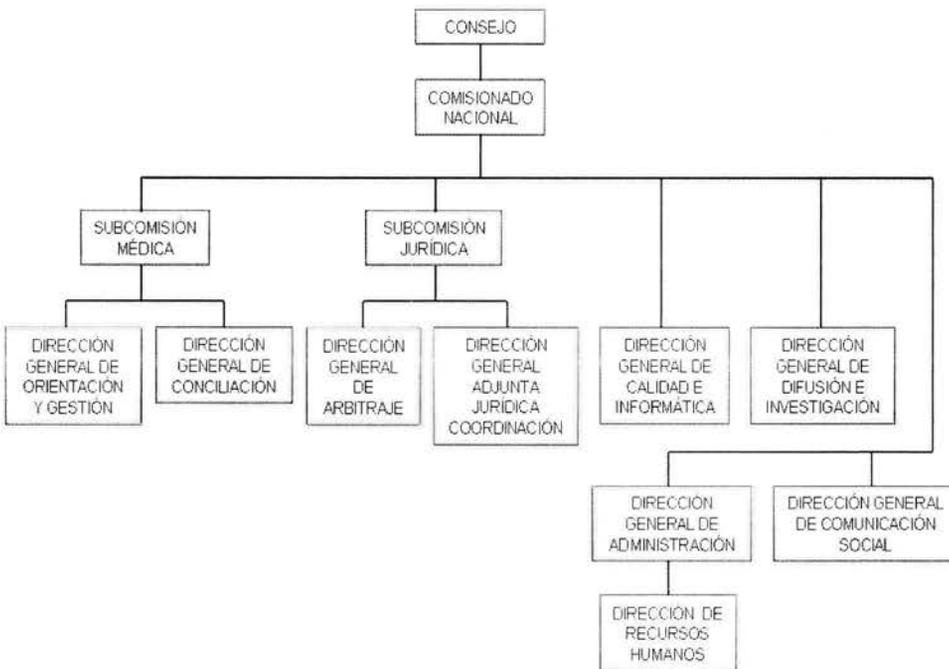
*Transparencia:* Garantizando el acceso a la información pública gubernamental, sin más límite que el establecido por la Ley.

*Rendición de Cuentas:* Rindiendo cuentas a la sociedad sobre el desempeño de nuestras funciones, CONAMED (2007, pp. 6-8).

## 2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Lograr un impacto efectivo en la mejora de la calidad en la atención médica.
- Orientar a las partes hacia la solución de controversias médicas a través del proceso arbitral.
- Generar una cultura de prevención y seguridad para el paciente.
- Recibir el aval en el proceso de atención de inconformidades en la atención médica.
- Otorgar a las comisiones estatales el apoyo para su creación, desarrollo y fortalecimiento.

## 2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL



\*Elaboración propia con información proporcionada por la CONAMED

### 2.3.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#### MISIÓN

Administrar en forma integral los recursos humanos de la CONAMED, desde su ingreso, formación, desarrollo, evaluación del desempeño y separación, bajo esquemas de productividad calidad y eficiencia, en apego a la normatividad, que propicien la conformación de equipos de trabajo motivados y comprometidos con los objetivos de la institución.

#### VISIÓN

Ser un área de apoyo en la mejora de la gestión de la CONAMED, mediante modelos que orienten el desempeño de resultados de alto impacto, la gestión de riesgos y el control de los procesos para asegurar los resultados establecidos en el plan estratégico, lo anterior basado en sistemas de tecnologías y evaluación del desempeño, la mejora continua y un recurso humano comprometido con los valores y filosofía de la institución.

#### OBJETIVOS

Establecer la metodología para reclutar, seleccionar y contratar al personal que se incorporará a la CONAMED, en función a los requisitos y características que se encuentren establecidas para el puesto que se va ocupar, contribuyendo al buen desempeño de las funciones y responsabilidades que tiene asignada la institución.

Establecer criterios para el diagnóstico, planeación, operación, evaluación y seguimiento del proceso de capacitación del personal, que contribuya a otorgarles los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores necesarios para el desempeño del puesto que ocupan, así como su desarrollo y profesionalización.

Determinar y administrar un ambiente de trabajo que tenga una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal y que ayude a alcanzar la conformidad con los requerimientos del producto o servicio.

Medir el cumplimiento de las funciones y metas individuales y colectivas del personal a través del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Certificar las capacidades de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera, conforme a las normas y lineamientos que emita la Secretaría de la Función Pública (SPF).

Proponer y atender el programa de las actividades recreativas, deportivas, sociales y culturales, necesarias para el desarrollo integral del personal de la Comisión.

Atender los diversos trámites administrativos que se derivan de las políticas, normas, sistemas y procedimientos para la administración de los recursos humanos, CONAMED (2006, p.9).

## CAPÍTULO III

### DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL

El servicio social lo realicé dentro de la Dirección de Recursos Humanos de la CONAMED. Las actividades efectuadas se concentraron principalmente en dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera y su reglamento, a través de los lineamientos y normas establecidos por la Secretaría de la Función Pública (SFP).

La administración de los Recursos Humanos del Servicio Profesional de Carrera (SPC) se realiza a través del RH-Net, sistema que concentra los siete subsistemas: Ingreso, Desarrollo Profesional, Capacitación y Certificación, Evaluación del Desempeño, Separación, Control y Evaluación. Este sistema, administrado y supervisado por todas las Dependencias de Gobierno de la mano de la Secretaría de la Función Pública, pretende que la información que se derive de las diferentes instituciones de la Administración Pública Federal sea uniforme y ágil en su operación, haciendo más fácil el control del Servicio Profesional de Carrera (SPC).

Durante mi permanencia participé en tres de los siete subsistemas. El primero fue el Subsistema de Evaluación del Desempeño, el cual tiene como objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los servidores llevan a cabo sus actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo, así como también establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el servidor público obtiene un resultado no satisfactorio, y mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales.

La metodología aplicada se dividió en:

- *Definición de metas individuales de cada servidor público:* Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles que se desean alcanzar, con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa en un periodo anual. Por lo cual, el jefe inmediato y el servidor tuvieron que realizar las metas de manera clara, objetiva y de fácil medición cuantitativa,

que reflejara las actividades sustantivas del área; por lo tanto, se preparó dentro del área de Recursos Humanos un curso, el cual tenía como objetivo informar y capacitar al personal involucrado sobre el procedimiento para la elaboración y carga de dichas metas en el Sistema RH-Net. Posteriormente, en el departamento se realizó un seguimiento consistente en asesorías directas de cómo redactar sus respectivas metas, así como el procedimiento para la carga en el RH-Net.

- *Revisión de las metas individuales por parte del área de Recursos Humanos.*
- *Aprobación de todas las metas individuales por parte del titular de la Unidad.*
- *Evaluación de las metas previamente establecidas, por parte del jefe inmediato, jefe del superior jerárquico, y autoevaluación por parte del servidor público.* Durante ésta fase, se solicitó a los titulares de cada área iniciaran dicha evaluación a través del Sistema RH-Net.

Las actividades que se me solicitó realizar fueron el monitoreo de las evaluaciones, lo que me proporcionó el aprendizaje necesario sobre el proceso de evaluación:

Servidor Público → Autoevaluación metas individuales y capacidades gerenciales.

Jefe Inmediato → Metas individuales y capacidades gerenciales.

Jefe del Superior Jerárquico → Capacidades gerenciales.

Una vez comprendido el proceso en el sistema RH-Net, me encargué de verificar que todos los servidores públicos contaran con su clave acceso al sistema, por cierto, existían varias claves incorrectas y, en ocasiones, tanto los evaluados como los evaluadores no se localizaban alineados correctamente dentro del sistema. Por lo anterior, se me solicitó efectuar los cambios respectivos en el RH-Net; lo que no se pudo realizar, debido a que el sistema no lo permitía, demostrando con ello los errores con los que cuenta el sistema y que ocasionan retrasos, ya que los cambios se tuvieron que solicitar a la Unidad de Recursos Humanos de la Secretaría

de la Función Pública (SFP). En este caso, fue mi responsabilidad la elaboración de la base de datos, envío y verificación de que dichos cambios fueran realizados correctamente; lo cual resultó ser un proceso muy burocrático, debido a que la capacidad de respuesta de la SFP no fue la adecuada, de los cambios solicitados se realizaban pocos y algunos se encontraban incorrectos, por lo que remití más de una vez la solicitud. Ésta imprecisión podría conllevar a un incumplimiento en tiempo y forma del Subsistema, con el cual se afectaría a los servidores públicos implicados y al área de Recursos Humanos de la CONAMED.

Paralelamente, asesoraba y verificaba que los servidores públicos que se encontraban alineados correctamente efectuaran su evaluación de manera adecuada.

Una vez que concluyó la evaluación de todos los servidores públicos, se enviaron los resultados a la SFP, vía RH-Net; posteriormente, preparé un reporte que contenía las calificaciones finales de cada servidor. Con el propósito de que los participantes contaran con el resultado, les entregué un reporte individual, el cual fue firmado por el evaluado y el evaluador, asentando con ello la veracidad de la evaluación. Con esto se dio por finalizada la operación del Subsistema Evaluación del Desempeño.

De igual manera, el personal operativo se encuentra sujeto a una Evaluación del Desempeño, los objetivos y metodología es similar a lo anterior descrito, la diferencia radica principalmente en su administración y los estímulos y recompensas otorgados a dicho personal.

Cuando hablo de la administración, me refiero a que el personal operativo, al no pertenecer al SPC, propicia una evaluación más rudimentaria descrita a continuación:

- La Unidad de Recursos Humanos de SFP envía a la Dependencia la cédula de evaluación.
- El Área de Recursos Humanos es la responsable de distribuir y difundir el proceso de evaluación.
- El jefe inmediato debe elaborar las metas del personal operativo a su cargo.

- Evaluación por parte del jefe inmediato.
- Recursos Humanos recibe las cédulas evaluadas y determina cuáles de esas cumplen con los requisitos para ser acreedoras al estímulo (consiste en asignar a tres servidores diez días de vacaciones extraordinarias) o recompensa (otorgar a un servidor público reconocimiento económico).
- La Comisión Evaluadora es quien determina los ganadores, integrada por el Comisionado Nacional de Arbitraje Médico, Director General de Administración y Director de Recursos Humanos.
- Una vez que se determinó a los ganadores, Recursos Humanos envía los resultados a la Secretaría de Salud para que gestionen las acciones necesarias para el otorgamiento de los estímulos y recompensa.

Durante la difusión, apoyé en realizar una presentación en PowerPoint donde se sintetizaba el proceso de evaluación de desempeño del personal operativo; ésta fue enviada vía Internet a todos los evaluadores, posteriormente, una vez que los jefes inmediatos realizaron junto con sus subordinados las metas a evaluar, remitieron la información vía oficio a la Dirección de Recursos Humanos donde, una vez revisadas por el área, me encargué de requisitar las cédulas de evaluación enviadas por la SFP con estas metas, los datos generales del servidor público a evaluar (nombre, cargo, RFC, área de adscripción, CURP, nivel) y las funciones que desempeña de acuerdo a su descripción del puesto.

Las cédulas de evaluación debidamente requisitas las remití nuevamente, vía Internet, para que se procediera a la evaluación del servidor público. Es importante resaltar que se usó el Internet para agilizar el proceso, sin embargo, encontré ciertas deficiencias, debido a que finalmente se tuvo que monitorear que todas las cédulas llegaran a las áreas correspondientes; para realizarlo, tuve que hacer llamadas y en ocasiones trasladarme al lugar de trabajo de cada servidor público para verificarlo. Lo que en un principio parecía ser lo más práctico, resultó ser más laborioso y tardado.

Evaluadas las cédulas se me pidió identificara las que cumplieran con los requisitos para ser sometidas a Comisión Evaluadora, por lo cual realicé un concentrado con los resultados obtenidos y los posibles candidatos a ser acreedores a la recompensa y estímulos. Éste se utilizó para presentarlo al comité de la Comisión Evaluadora, teniendo como fallo el otorgamiento de una recompensa de \$7,601.20 y de tres estímulos con 10 días de vacaciones extraordinarias.

Dentro de las acciones que prevé la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para garantizar el adecuado cumplimiento de los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen el servicio público, se encuentra la de elaborar un Código de Ética. De acuerdo a ésta disposición, la CONAMED se vio en la obligación de crear un Código de Ética que rigiera a todos los servidores públicos que laboran dentro de la institución.

Para la creación de este Código, realicé un Benchmarking de diversos Códigos de Ética, tanto del sector privado como del Federal, que, al analizarlo con el Director de Recursos Humanos, determinó cuáles eran los conceptos importantes para la CONAMED. Al término de la discusión, ayudé a la redacción de dicho documento, que fue enviado a todos los Directores Generales, para que ellos a su vez remitieran a la Dirección de Recursos Humanos los comentarios y sugerencias de modificación. Conforme llegaban las sugerencias realizábamos las correcciones, siempre y cuando éstas fueran pertinentes, ya que en ocasiones se recibieron modificaciones que se orientaban más al Código de Conducta. Al terminar de realizar las correcciones, se envió una copia al Comisionado Nacional para su aprobación.

Paralelo a este proceso, el Órgano Interno de Control (OIC)<sup>1</sup> de la CONAMED solicitó a la Dirección de Recursos Humanos una relación de las inconformidades de los concursos, recibidas desde el 2004 hasta el 2007. La inconformidad es un recurso que emplean los aspirantes cuando detectan alguna irregularidad durante su proceso de selección. Dentro de la redacción de la inconformidad se incluye el

---

<sup>1</sup> El Órgano Interno de Control en la Secretaría de Salud depende jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Función Pública. El trabajo del OIC está dirigido a los Órganos Desconcentrados, Descentralizados, Unidades Administrativas y Centrales de la Secretaría de Salud. El Órgano Interno de Control comparte acciones de prevención y de fiscalización. El OIC es responsable de consolidar un servicio público honesto, comprometido y con sentido de servicio a la ciudadanía.

nombre de la vacante, el número de folio y la exposición del caso, dicha inconformidad es enviada a la SFP y ésta a su vez envía un oficio a la Dirección de Recursos Humanos para su debida atención.

La SFP envió una invitación para realizar la encuesta de Clima Organizacional, con el objetivo de orientar estrategias que faciliten a los servidores públicos el trabajo en un clima satisfactorio, que apoye a la calidad del servicio a la ciudadanía. Ésta encuesta se aplicó en toda la Administración Pública Federal, vía Internet y completamente anónima, los resultados los concentró la Secretaría de la Función Pública, y ésta a su vez los distribuyó a las respectivas Dependencias.

Los resultados fueron entregados a la Dirección Recursos Humanos para su interpretación y análisis. Para hacerlo, necesité descifrar los códigos asignados por la SFP, de esa manera fui separando cada uno de los factores evaluados, posteriormente elaboré gráficas por factor, lo que permitió detectar la problemática dentro la Institución, donde los puntajes más bajos se obtuvieron en los factores de Comunicación, Identidad con la Institución y en la Colaboración y Trabajo en Equipo. Una vez terminado el análisis se envió al Comisionado Nacional para su conocimiento, quedando pendiente el plan de mejora para la institución.

Otra actividad que realicé fue el apoyo en el cambio del personal de honorarios a personal eventual. Por lo que la tarea asignada consistió en la elaboración de un concentrado donde incluí: Nombre del puesto, Sueldo y Productos a entregar al término de su contrato; posteriormente se envió la información a dichos servidores públicos para que estos a su vez tuvieran preparada toda la documentación que avala su trabajo, para que sus jefes otorgarán su visto bueno. De manera paralela, se elaboró un contrato de rescisión anticipada, para ello se requirió la colaboración del Abogado Laboral de la Dirección General de Administración, él me puntualizó las modificaciones que debían realizarse a dicho documento; al tener terminados los contratos, los pasé a firma de los servidores públicos involucrados, concluyendo así el proceso de modificación de personal de honorarios a eventual.

El siguiente subsistema del que fui participe fue el de Ingreso, el cual establece la metodología para reclutar, seleccionar y contratar al personal que se incorpo-

rá a la Administración Pública Federal. El personal que ingresa debe cubrir los requisitos y características que se encuentran definidas en su descripción de puestos correspondiente.

Cuando se trata de puestos sujetos al servicio profesional de carrera de nivel de Enlace de Alta Responsabilidad hasta Directores Generales, se sujeta a lo siguiente:

- La Dirección de Recursos Humanos recibe oficio de notificación de vacante.
- Elaborar proyecto de convocatoria de plaza vacante y calendario de actividades, considerando las etapas de reclutamiento y selección.
- El proyecto de convocatoria y calendario de etapas del proceso de reclutamiento y selección se someten a revisión de la Dirección General de Administración. La Dirección General de Administración revisa y devuelve a la Dirección de Recursos Humanos; si propone cambios, la Dirección de Recursos Humanos realiza ajustes e inicia preparativos para convocar al Comité Técnico de Selección<sup>2</sup>.
- Se convoca por oficio a sesionar al Comité Técnico de Selección, que revisa el proyecto de convocatoria y verifica que se encuentre alineado a la descripción de puestos, asimismo se revisa la Guía Temática para la evaluación Técnica, sueldo y calendario de las etapas del proceso que se proponen.

Para la generación de dicha convocatoria se me proporcionó un machote, el cual me sirvió como ejemplo para realizar el proyecto de convocatoria; ahí la herramienta que utilicé fue la descripción del puesto, ya que en ella se concentran las funciones, objetivos y perfil del puesto, es decir, la parte medular; para el resto del proyecto, efectué las adecuaciones en sueldo, puesto y las fechas tentativas de las etapas del concurso.

- En el caso de que el Comité Técnico de Selección realice cambios al proyecto de convocatoria, la Dirección de Recursos Humanos los efectúa y devuelve para su aprobación.

---

<sup>2</sup> Los Comités Técnicos de Selección son los cuerpos colegiados que se integran en cada Dependencia, así como en los órganos administrativos desconcentrados de la misma, para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección para el ingreso y promoción en el Sistema.

Al ser aprobada la convocatoria por el Comité Técnico de Selección, se genera una acta de hechos donde se establecieron los acuerdos a los que se llegó en esa sesión, por lo que se me pidió que transcribiera dicho documento, para que, posteriormente, se lo remitiera a los integrantes del comité para su respectiva firma.

- Una vez que la convocatoria es aprobada por el Comité Técnico de Selección, la Dirección de Recursos Humanos solicita se publique en el Diario Oficial de la Federación.
- La Dirección de Recursos Humanos activa la vacante a través del sistema RH-Net.
- La Dirección de Recursos Humanos solicita al (los) jefe(s) inmediato(s) de las plazas vacantes que elaboren un examen respecto de los conocimientos técnicos apegado a la Guía Temática y lo hagan llegar a la Dirección de Recursos Humanos en las fechas establecidas para el proceso.

Una vez que el Director de Recursos Humanos recibe los exámenes técnicos se encarga de solicitar salas en Sector Central de la Secretaría de Salud para cargar en sistema y aplicar los exámenes. Al contar con las salas, procedí a realizar las invitaciones a evaluación técnica, donde mi labor fue ingresar al RH-Net y enviar los mensajes de invitación con la hora y lugar de aplicación.

- El aspirante a la vacante realiza su registro e inscripción en la página electrónica [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx), ingresando su información curricular, ésta página le genera un registro y le asigna folio de identificación general.
- Una vez terminado el periodo de inscripciones, se imprime el listado con el total de folios de aspirantes reclutados. El sistema notifica de manera automática a los aspirantes que han sido aceptados y que continúan en el proceso.
- La Dirección de Recursos Humanos coordina, conforme la programación realizada, la aplicación de los exámenes técnicos, gerenciales y de visión del servicio público.

- La evaluación de las Capacidades Técnicas es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, quien determina los resultados y los registra en el sistema RH-Net. Los resultados de las evaluaciones de Capacidades Gerenciales y de Visión del Servicio Público son incorporados en forma automática por el sistema RH-Net.

Al tener los resultados de las evaluaciones, los cargué en el RH-Net para establecer los folios que continuaban en el proceso; al término, identifiqué los que aún no contaban con las evaluaciones gerenciales y de visión al servicio público y generé un reporte que fue entregado al Director para que solicitara la programación de los exámenes en la Secretaría de la Función Pública.

Nuevamente, ya programado el día, la hora y la sala, envié los mensajes de invitación los candidatos.

- A los candidatos que aprueban las evaluaciones técnicas, gerenciales y de visión, la Dirección de Recursos Humanos envía mensajes por medio del sistema RH-Net, solicitando presenten la documentación que comprueba que los datos proporcionados son fehacientes.

Al siguiente día de las evaluaciones, revisaba cuales folios pasaban a la revisión documental. De acuerdo a la cantidad de folios, el Director de Recursos Humanos determinaba si se citaba a todos en un solo día o los dividía; ya que contaba con la programación de entrega de documentos, enviaba los mensajes de invitación para presentarse a ésta etapa.

- En día y lugar programado, se realizaba la revisión documental de conformidad a los requisitos establecidos en convocatoria; si el candidato no cumple con la documentación requerida, se le da información relativa, agradeciéndole su participación.

Al término del cotejo documental se prepara la sesión del Comité Técnico de Selección para el análisis de resultados y establecimiento de fecha y hora de entrevista de los candidatos.

- El sistema RH-Net genera un listado con número de folios de participantes que continúan en el proceso de selección y muestra la ponderación final. Con base a los resultados obtenidos de las evaluaciones, la Dirección de Recursos Humanos elabora orden de prelación, considerando resultados de evaluaciones técnicas, gerenciales y visión del servicio público, y prepara integración de documentos y datos referentes necesarios para el Comité Técnico de Selección de un máximo de 10 candidatos, conforme los resultados más altos obtenidos.

Por lo que realicé una lista por promedio, en orden descendente, que contenía los resultados obtenidos por todos los candidatos. Al ser analizados, el comité determinaba quien pasaba a la entrevista.

- Se convoca mediante oficio a sesión del Comité Técnico de Selección para definir etapas de entrevista. En sesión, si alguna plaza no tuvo al menos 1 candidato se analiza y se decide si se declara desierto el concurso y se levanta acta respectiva. De lo contrario se establece hasta cuantos candidatos pre finalistas se entrevistarán, la fecha, lugar y la hora, así como el tiempo que durará cada entrevista. Se levanta acta. La Dirección de Recursos Humanos notifica a través de la página de sistema RH-Net y/o por vía telefónica o correo electrónico a los candidatos para que se presenten a entrevista con el Comité Técnico de Selección.

Derivado de la sesión, envié por RH-Net las invitaciones a entrevista y paralelamente, transcribí el acta de la sesión y la remití a los integrantes del comité para su firma.

- La Dirección de Recursos Humanos configura la entrevista en el formato de entrevista, para su posterior llenado de calificaciones, en base a la evaluación que determine el Comité Técnico de Selección.

Para Sesión de Entrevista se solicitó con antelación a cada integrante preparara tres preguntas a realizar; contando con éstas preparé los formatos de entrevista, una carpeta con los datos personales de los candidatos (nombre, folio, escolaridad, experiencia, cursos, etc.) y la relación de los resultados obtenidos durante

todo el concurso. Toda la información se entrega un día antes a los miembros del comité para su revisión.

- De conformidad a la programación establecida, el Comité Técnico de Selección realiza las entrevistas a los candidatos, los miembros del Comité valoran su participación y los califican. Al término se levanta acta de sesión, determinado el folio del candidato ganador; si en el resultado de las entrevistas se determina que no hay candidatos finalistas, se declara desierto el concurso.

El día de la sesión de Comité, realicé el concentrado de calificaciones derivadas durante la entrevista, obteniendo los promedios finales de cada uno de los candidatos, mismos que incluí en el acta de la sesión donde se redacta el fallo obtenido.

- La Dirección de Recursos Humanos registra calificaciones de los resultados de las entrevistas, así como la información del candidato ganador, en el RH-Net y envía agradecimiento personalizado a pre finalistas. Se publica el nombre del candidato seleccionado en el mismo medio y con esto el concurso se cierra.

Finalmente, cargué los resultados en el RH-Net, enviando automáticamente un mensaje al candidato ganador y al resto agradeciéndoles su participación. Posteriormente, dentro del área, se encargaron de ponerse en contacto con el ganador para concretar su contratación.

- La Dirección de Recursos Humanos inició así los trámites correspondientes para la contratación.

Este mismo procedimiento lo realicé en ocho diferentes plazas.

El Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades establece que los servidores públicos de carrera deberán ser inducidos, preparados, actualizados y certificados con el objeto de tener dentro de la Administración Pública personal eficiente y actualizado dentro su área de trabajo.

La clasificación de servidores públicos que se hace para este Subsistema es:

*Servidores Públicos de Carrera por Ingreso:* Son aquellos que ingresaron al sistema vía concurso público abierto, al entrar en vigor la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC)

*Servidores Públicos Libre Designación:* personal que se encontraba laborando en la Administración Pública antes de entrar en vigor LSPC y ahora ocupa un puesto del Servicio Profesional de Carrera.

La norma de capacitación establece que para este caso la CONAMED deberá de proporcionar capacitación, a través de cursos, a sus servidores públicos de carrera y de libre designación al menos cuarenta horas durante el año. Aún cuando un servidor público de carrera haya certificado las capacidades requeridas por su puesto, tendrá derecho a ese tiempo de capacitación al año.

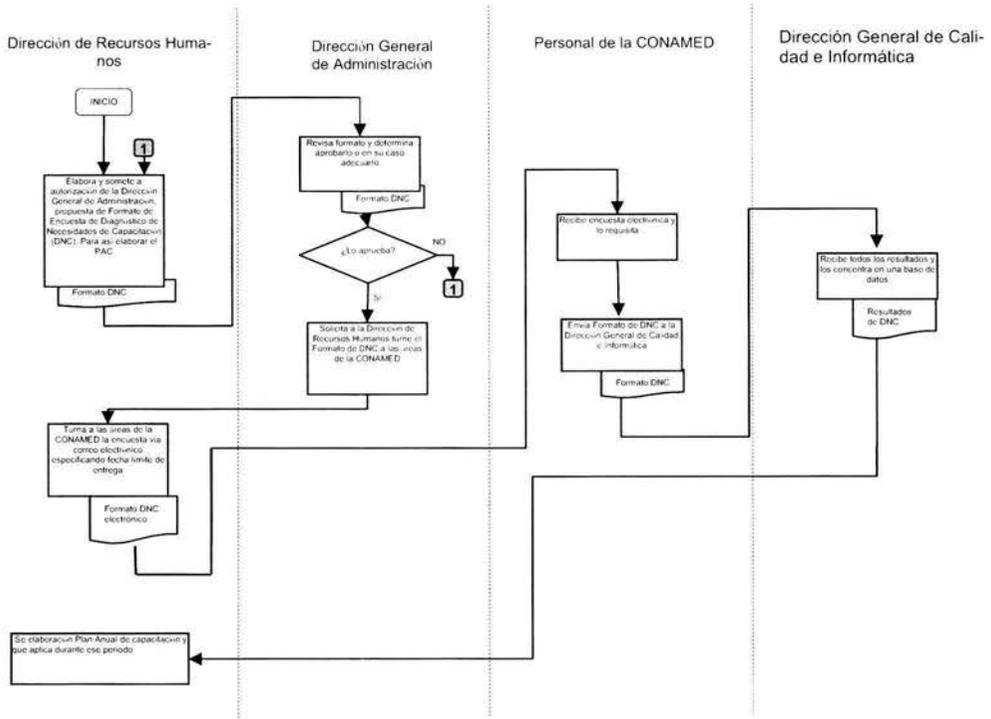
La Dirección de Recursos Humanos debe orientar las acciones de capacitación al desarrollo de los conocimientos, habilidades, aptitudes y valores de los servidores públicos, considerando las capacidades siguientes:

- *Visión del Servicio Público:* Se refiere a los valores éticos que posean y deben practicar los servidores públicos privilegiando la rendición de cuentas, la transparencia, la integridad y el bien común;
- *Gerenciales:* Consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que, de manera general, y por el nivel de responsabilidad, deban tener los servidores públicos para el desempeño de sus funciones;
- *Técnicas transversales:* Se refieren a los conocimientos y habilidades que son útiles para diversos puestos, en aspectos o materias técnicas, tales como idiomas, software o paquetería computacional, ortografía.
- *Técnicas específicas:* Se refieren a los conocimientos y habilidades de carácter técnico-especializado que son requeridos para el desempeño de un puesto.

La capacitación puede ser impartida de manera presencial y/o en línea a través del @CAMPUS ésta es una herramienta que se encuentra dentro del sistema RH-Net y está enfocada a proporcionar una oferta sólida de cursos relacionados con capacidades de visión del servicio público, gerenciales o directivas, y técnicas

transversales, administrado por Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública y por la Dirección de Recursos Humanos de la CONAMED.

Para la capacitación presencial la Dirección de Recursos Humanos es la responsable de buscar Instituciones educativas, de investigación científica o tecnológica, públicas o privadas, nacionales o extranjeras para la impartición de los cursos.



Para iniciar el proceso Capacitación, la Dirección de Recursos Humanos se encarga de realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), mediante la aplicación de una encuesta anual individual de capacitación, la cual es realizada en línea y es aplicada en el último bimestre del año.

Se envía un aviso por correo electrónico a las diferentes áreas de la CONAMED, para requisitar dicha información y especificando fecha límite de entrega de la información.

El personal requisita la cédula electrónica en el periodo que se le notifique.

Los resultados obtenidos son analizados por la Dirección de Recursos Humanos y se elabora el Programa Anual de Capacitación (PAC).

El PAC es autorizado por el equipo directivo de la CONAMED; el cual verifica que exista la suficiencia presupuestal para llevarlo a cabo; dicha aprobación es validada por el Comité Técnico de Profesionalización<sup>3</sup>, poniendo en marcha las acciones de capacitación.

Se registra el PAC ante la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública, a través del formato contenido en el Sistema RH-Net, el cual es requisitado en forma anual.

La Dirección de Recursos Humanos informa a las áreas de la CONAMED del Programa Anual de Capacitación y de los periodos de Inscripción al portal de @ Campus México (SPC).

La Dirección de Recursos Humanos recibe evaluación y/o reporte de conocimientos y habilidades e informa de manera mensual los avances de las acciones de capacitación trimestralmente a la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública, a través de los formatos contenidos en el Sistema RH-Net, garantizando con estas prácticas el seguimiento y cumplimiento del PAC.

Derivado del PAC y de acuerdo a la disposición de proporcionar capacitación a todos los servidores públicos ya sea en línea o de manera presencial, las actividades realizadas fueron: el envío por correo electrónico de una invitación a todos los servidores públicos para que se inscribieran a los cursos del @CAMPUS; posteriormente ingresé al RH-Net para obtener la relación de los inscritos con sus respectivas solicitudes de inscripción al curso, las cuales contrasté con las capacidades gerenciales y técnicas de su descripción de puestos, obteniendo los cursos prioritarios, esto debido a que a la Dirección de Recursos Humanos le interesaba

---

<sup>3</sup> El Comité Técnico de Profesionalización es el cuerpo colegiado a través del cual cada Dependencia establece las particularidades que debe tener el Servicio Profesional de Carrera en su ámbito de competencia, de conformidad con lo previsto en la Ley del SPC, el Reglamento del SPC y las demás disposiciones aplicables.

capacitar al personal en estas áreas para después someterlos al proceso de certificación y con esto dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) y el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (RLSPC); paralelamente revisaba la relación de Servidores Públicos de Carrera que habían ingresado con un año de anterioridad, ya que ellos se encuentran obligados a certificarse en un periodo no mayor a dos años posterior a su ingreso, por lo que comparé la mencionada lista con los inscritos y comencé a contactar a los servidores de Carrera que aún no se inscribían al curso, enfatizando la importancia de esa capacitación, debido a que se encontraban en puerta sus exámenes de certificación.

Identificados los cursos, ingresé al @CAMPUS para determinar qué instituciones educativas proporcionaban los temas solicitados; mismas a las que contacté vía telefónica y les solicité una cotización y los requisitos para realizar la contratación de sus servicios. Derivado de las llamadas telefónicas, se realizó una programación de cursos, donde me puse en contacto con los servidores públicos interesados, estableciéndole las fechas programadas para los cursos y las universidades disponibles para que ellos a su vez eligieran la institución de su agrado; al contar con todos estos datos, me dispuse a realizar las inscripciones vía RH-Net a través del @CAMPUS para ulteriormente generar un concentrado donde dividí al personal de acuerdo a su jerarquía, nivel de dominio y nombre de la capacidad a cursar, enviándola a cada una de las universidades para que éstas hicieran llegar las claves de acceso vía correo electrónico a cada uno de los Servidores Públicos. Sin embargo, esto no sucedió, por lo que se procedió a contactar las instituciones para solicitarles el envío de la información faltante que nos provocó un atraso, por lo que realicé llamadas telefónicas a cada uno de los participantes para explicarles los pasos de ingreso y proporcionales las claves de acceso.

La capacitación presencial que se programó se encontraba alineada a la Descripción del Puesto; aunque se otorgaron cursos que nada tenían que ver con lo establecido en el PAC, solicitándose fuera de la Detección de Necesidades por los servidores públicos y en ocasiones por los jefes inmediatos, bajo la premisa de ejercer el presupuesto y dar cumplimiento a las 40 horas anuales de capacitación

requeridas, dejando a un lado identificación de necesidades verdaderas, urgentes y estratégicas para la institución.

Al término de ambas capacitaciones elaboré un reporte con la cantidad de servidores públicos capacitados durante el último trimestre del año y lo envié, vía RH-Net, como la última evidencia de que se capacitó al personal y se ejerció el presupuesto establecido durante el año.

Cada año, durante el último bimestre, se aplica la encuesta de Detección de Necesidades, para elaborar el PAC del siguiente año. Para realizarla envié los oficios a los responsables de las áreas en los que se solicitaba que el personal a su cargo requisitara la encuesta vía electrónica y la remitiera a la Dirección de Recursos Humanos para su análisis. De los resultados obtenidos, rescaté los solicitados con mayor frecuencia, para que se plasmaran en el PAC y fueran autorizadas por el equipo directivo y por el Comité Técnico de Profesionalización de la CONAMED. Una vez aprobado, registré el PAC en el sistema RH-Net y lo envié la Unidad de Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal de la Secretaría de la Función Pública.

En la certificación me enfoqué principalmente en los Servidores Públicos de libre designación, identificando al personal que se encontraba en proceso de obtener los siete boletos (3 capacidades gerenciales, 2 técnicas, 1 evaluación de desempeño e Introducción General Administración Pública Federal).

Para desarrollar la certificación recolecté la información que comprobaba que los Servidores Públicos de libre Designación habían aprobado sus evaluaciones; cuando la evidencia no se encontraba impresa, la bajaba del RH-Net, si la evaluación la realizó una institución ajena al sistema la solicitaba vía telefónica, para que la hicieran llegar a la CONAMED. Conforme conseguía las evidencias, las integraba en una carpeta que posteriormente sería presentada al Comité Técnico de Profesionalización, quien es el encargado de revisar y otorgar el nombramiento de Servidor Público de Carrera por certificación de siete boletos. Las complicaciones principales que se presentaron fueron que la CONAMED contaba con resultados aprobatorios que aún no eran certificados por la SFP en el RH-Net, lo que generó

preocupación, debido a que es requisito que todos los datos se encuentren cargados correctamente en el Sistema para someterlo a Comité; para que la SFP certificara las capacidades faltantes tuvo que realizar varias actividades, como enviar una base de datos con las capacidades que fueron evaluadas por el CENEVAL y por el @CAMPUS, y enviar, vía oficio, la copia de los certificados de aprobación emitidos por las instituciones contratadas como órganos evaluadores externos que había registrado con anterioridad la CONAMED ante la SFP. Ésta situación provocó el retraso de la sesión de Comité, postergando que 39 Servidores Públicos de libre designación obtuvieran su nombramiento como Servidores Públicos de Carrera.

## CAPÍTULO IV

### OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL

A través de lo descrito en el proceso de capacitación que realiza la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), se detectó la carencia de importancia en la formulación y aplicación de la DNC, concibiéndolo como un proceso más que cumplir sin tomar en cuenta que es la parte medular del proceso de capacitación y no simplemente la elección de cursos por el servidor público.

Con la finalidad de garantizar que los Servidores Públicos que se encuentran adscritos a la CONAMED cuenten con una capacitación oportuna y eficiente como se establece en la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el presente informe tiene como objetivos:

#### 4.1 OBJETIVO GENERAL:

Establecer mejoras en la etapa de Detección de Necesidades dentro del proceso de Capacitación efectuado en la Comisión Nacional de Arbitraje Médico.

#### 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO:

Elaborar una encuesta de Detección de Necesidades integral, afianzada con los resultados obtenidos en el Subsistema de Evaluación del Desempeño, para determinar las carecías de cada Servidor Público, identificando las necesidades individuales, funcionales y organizativas de capacitación de manera sencilla, operable, de fácil administración y oportuna aplicación; lo cual permitirá mantener el registro de la información actualizada, conservando un acervo histórico.

## CAPÍTULO V

### SUSTENTO METODOLÓGICO

#### 5.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos (ARH) surge de forma más específica durante la Revolución Industrial con el nombre de Relaciones Industriales; ésta era la encargada de establecer relaciones mediadoras entre las organizaciones y las personas, con la finalidad de disminuir los conflictos surgidos por la diferencia entre los objetivos organizacionales y los individuales. Con el transcurso del tiempo, el concepto de relaciones industriales se modificó para ser conocida como Administración de Personal.

El concepto de Administración de Recursos Humanos surge de manera reciente, cuando las organizaciones comienzan a considerar a las personas como un recurso valioso para la organización, siendo consideradas como el único recurso vivo e inteligente. Actualmente este concepto ha cambiado por el de administración de personas o administración del talento humano, tomando en cuenta que las personas no son únicamente recursos, son seres humanos capaces de generar competitividad dentro de cualquier organización.

Recientemente se ha agudizado la importancia de temas como calidad, productividad, tecnología y diversidad de la fuerza laboral, por ello, para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito, los departamentos de Recursos Humanos, tienen que ser capaces de enfrentar esos requerimientos con empuje y dinamismo.

Chiavenato (2007) menciona que los objetivos principales de la ARH son tres puntos:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

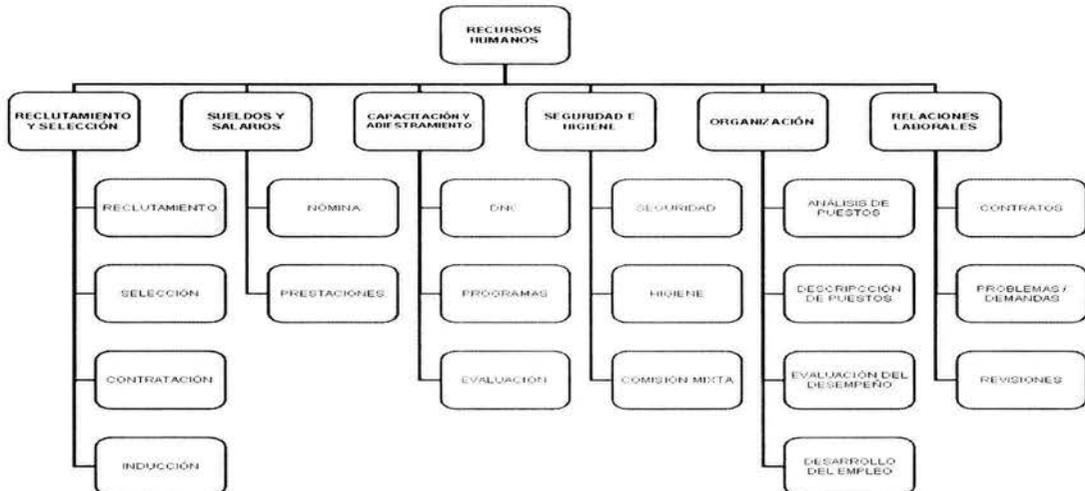
El área de recursos humanos debe estar constituida de acuerdo con la capacidad, el tamaño y funciones que realice la organización. Generalmente, dentro de las organizaciones, por pequeñas que sean, encontramos cuatro áreas funcionales que son:



*\*Elaboración propia con información, Ramos (2005)*

De acuerdo al tamaño de la organización, estos departamentos pueden ser administrados en su conjunto por una persona o puede existir un responsable para cada área.

El caso específico, el área de recursos humanos puede estar subdividida en departamentos o sub-áreas. Que pueden ser administradas de igual forma por una o más personas, en estas se concentran las siguientes funciones:



*\*Elaboración propia con información, Ramos (2005)*

Ramos (2005) considera que el responsable del área de personal es el encargado de administrar y optimizar los recursos humanos. Para que se logren estos objetivos es necesario que se realicen, al menos, las siguientes funciones:

- Análisis de Puestos

Por medio del Análisis de puestos la organización busca conocer qué se hace, cómo se hace y por qué se hace, es decir, un análisis de puestos describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus actividades, y las habilidades y aptitudes necesarias para la persona que lo ocupe. Dentro de este análisis se consideran otras tareas como la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto.

- Valuación

La valuación del puesto o también conocida como evaluación del puesto está conformada por un valor que se le asigna a cada puesto para así determinar el importe económico llamado salario. Ésta valuación tiene como finalidad lograr una equidad entre el trabajo realizado y la compensación otorgada.

- Reclutamiento

La búsqueda de personal calificado no es una tarea fácil, recordemos que del reclutamiento depende el éxito de nuestra organización, en la medida de que éste sea capaz de atraer candidatos calificados dependerá la probabilidad de seleccionar personas que alcancen los rendimientos esperados. Por medio del reclutamiento no sólo se busca atraer personal, sino permanencia, una vez que ha sido contratado.

La finalidad del reclutamiento es obtener un número de candidatos calificados. Para lograrlo es necesario que se determinen las necesidades actuales y futuras de la organización; si esto se realiza correctamente, la organización logrará reducir la rotación de personal, aumentará la eficiencia personal y organizacional, así como dar cumplimiento a la normatividad vigente.

- Selección

Una vez realizada la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto, se debe tomar la decisión de a quién contratar. Para tomar esta decisión es necesario considerar que las características del puesto y de la organización sean compatibles con los conocimientos, habilidades y aptitudes de la persona, con la finalidad de que se tenga un empleado productivo.

La selección de personal no debe ser un proceso aislado, es necesario contar con información previa, obtenida a través del análisis del puesto y el reclutamiento que se haya llevado a cabo, además se debe tomar en cuenta la contribución al logro de los objetivos organizacionales; pues si se dispone de personal con alto nivel de rendimiento se cuida la inversión económica realizada y es una mediadora entre la satisfacción de los intereses organizacionales y personales.

- Contratación

La contratación es darle la formalidad legal de que un empleado comienza a ser parte de nuestra organización. La contratación se fundamenta en la firma de un contrato donde se establecen los derechos y obligaciones tanto del patrón como del trabajador. Cabe señalar que en muchas micro-empresas, principalmente, la contratación es realizada de manera verbal. Por el contrario, existen organizaciones que por su magnitud cuentan con un contrato colectivo, que es un documento previamente pactado por el patrón y los representantes sindicales, es aquí donde se integra una tercera figura llamada sindicato.

- Inducción

Una vez que la persona es contratada, comienza sus actividades. Por ello es importante brindarle una inducción o introducción a la institución, para reducir la ansiedad y la rotación; ahorrar tiempo y despertar expectativas realistas. En esta fase se deben contemplar la organización, el sector y el puesto donde se va a desarrollar, con la finalidad de que el trabajador conozca a detalle la organización y sus funciones, y se integre a su puesto de trabajo y al entorno. En resumen, la inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan a la empre-

sa y se introduzcan a un grupo de trabajo. Para realizar la inducción existen, principalmente, dos métodos: el *informal*, el cual consiste únicamente en una charla, y el método *formal*, que es elaborado con el apoyo de materiales impresos, presentaciones gráficas y paseos por las instalaciones de la empresa, siendo éste el más recomendado cuando se induce a muchos empleados. Se considera a este procedimiento como la primera capacitación, pues busca ayudar y adecuar el conocimiento y habilidades del recién llegado al mecanismo de la empresa, haciendo que la persona se sienta más cómoda, aprenda y se aliste a trabajar en el contexto de la cultura, las estructuras y el conjunto de empleados de la empresa.

- Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso donde se califica el rendimiento de un trabajador, este proceso consiste en brindar una información cuantitativa sobre las actividades que debe realizar un trabajador de acuerdo al puesto que esté ocupando; para realizar una evaluación más precisa, es necesario que exista una descripción del puesto, donde se establezcan las actividades que realiza el trabajador.

La forma de realizar la evaluación del desempeño es establecida por niveles y para cada nivel se debe tener el mismo criterio de evaluación. Con dicha evaluación se pretende conocer las fortalezas y debilidades de nuestro personal, con la finalidad de que se aprovechen o disminuyan respectivamente y lograr la productividad.

- Capacitación

El objetivo de la capacitación es proporcionar a los trabajadores un apoyo para mejorar su rendimiento, dentro de las actividades que realizan, ya sea en el momento o de manera planeada para la prevención de futuras deficiencias.

La capacitación es un proceso mediante el cual el trabajador adquiere los conocimientos para realizar de una mejor manera su trabajo, o para el desempeño de un nuevo puesto, según las características de la organización.

La capacitación es una herramienta de la que se pueden valer las organizaciones para aumentar la productividad, siendo su proceso inicial y medular la Detección de Necesidades de Capacitación, la cual se enuncia a continuación.

## 5.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN

Cuando se habla de capacitación, se utilizan conceptos como adiestramiento, entrenamiento y desarrollo. A continuación se establecen las diferencias que marcan algunos autores entre estos conceptos.

Mendoza (1998) define adiestramiento como "destrezas en labores de carácter muscular o motriz para mejorar el desempeño en el puesto que ocupa actualmente, destinado a trabajadores o empleados que realizan exclusivamente trabajos manuales sencillos" (p. 30).

Arias (1996), considera al entrenamiento como "la preparación para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor" (p. 245).

El desarrollo tiene una mayor amplitud en el crecimiento integral de los recursos humanos, de modo que estos puedan aflorar y aprovechar todo su potencial o aptitudes para mejorar la realización de su trabajo y asumir responsabilidades mayores a las que tienen, en proporción a su capacidad (Chiavenato, 2000).

Para Mendoza (1998), "la capacitación, se destina a brindar al personal conocimientos, principalmente de tipo técnico, administrativo y científico, así como a prepararlo para ocupar un puesto diferente al que desempeña" (p. 14).

Siliceo (1997) define la capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (p. 25).

Arias (1996) da el siguiente concepto: capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico o administrativo (p. 319).

La Secretaría de la Función Pública define Capacitación (SFP, 2007), al proceso por el cual una persona es inducida, preparada y actualizada para el eficiente des-

empeño de su puesto y/o para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, así como, en su caso, para facilitar la certificación de las capacidades requeridas para el puesto que ocupe.

La LSPC, en su artículo 44, establece que la Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública.

Una vez revisadas las definiciones anteriores y para efecto del presente informe se considerará a la capacitación como un proceso mediante el cual se brinda al personal conocimientos sobre aspectos técnicos, científicos y administrativos encaminados al desarrollo de habilidades, actitudes y aptitudes, para el buen desempeño de su trabajo.

La capacitación no se debe enfocar solamente a dar información al personal, su objetivo es dar una *formación* para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, con los cuales sean más eficaces, eficientes e innovadores en lo que hacen.

Los objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación, la productividad.

LSPC Artículo 46.- La capacitación tendrá los siguientes objetivos:

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;
- II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y
- III. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.

LSPC Artículo 47.- El programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones.

### 5.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Ésta es la parte vital del Proceso de Capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el Plan de Capacitación. La DNC se refiere específicamente a la deficiencia o ausencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Para ello, se detectan las desviaciones entre el "debe ser" o situación deseada (ideal) y "el ser" o situación real (Pinto, 1992).

La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja. La necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real (perfil de la persona) y el requerimiento (perfil del puesto).

Para obtener información de "lo que debe hacer" un empleado en un puesto determinado, el capacitador puede recurrir a dos fuentes: el área administrativa y la información que den los jefes y supervisores sobre el perfil del puesto, para así determinar el nivel de conocimientos que posee, el grado de dominio y la prioridad para capacitar. Entre más precisos sean los datos recopilados, más precisos serán

los objetivos y se lograrán mejores resultados con la ejecución del Plan de Capacitación (Zavala, 2003)

Arias (1996) considera que la palabra necesidad o falla en capacitación denota cualquier diferencia cuantificable entre un "Ser" y un "Deber"; entre el rendimiento exigido por el puesto y el de las personas que lo ocupan: o bien, entre el rendimiento real y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Así mismo define a la necesidad de capacitación como la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal diferencia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1991), citado por Pérez (2005) señala que la Detección de necesidades de capacitación permite obtener información completa y precisa, válida y confiable, sobre el estado en que se encuentra el personal, en lo que se refiere a sus habilidades para desarrollar un puesto (adiestramiento), o bien sobre la necesidad de modificar ciertas actividades o adquirir nuevos conocimientos mediante la implementación de cursos de capacitación

La detección de necesidades es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador.

Asimismo, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) señala que una necesidad de capacitación tiene las siguientes características:

Se presenta en cada puesto con distintos niveles, pues depende del cumplimiento de las funciones que cada trabajador realice.

Se traduce en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que podrán proporcionarse a través de la capacitación

Si partimos del supuesto que una necesidad es una carencia de un organismo o sistema, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo desempeñe correctamente su puesto de trabajo. Evidentemente, un diagnóstico de necesida-

des de capacitación no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que aquellos creen necesitar para desempeñar un puesto de trabajo, ya que si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de "capacitar por capacitar". Tampoco un diagnóstico es un simple listado de cursos a escoger entre los supervisores de la empresa. Un diagnóstico es una estrategia para conocer la carencia en cuanto a los conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto.

El determinar las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles deficiencias, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. La determinación de necesidades de capacitación es, entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Pinto, 2000).

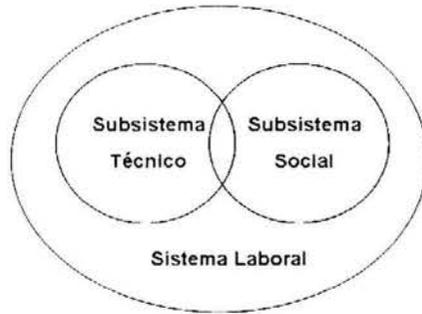
El enfoque socio-técnico nos puede servir para determinar la detección de necesidades, ya que en este enfoque se conceptualizará por un lado un Subsistema Técnico el cual comprende:

- las tareas que se van a desempeñar,
- las instalaciones físicas,
- el equipo y todos aquellos objetos necesarios para el desarrollo de la labor,
- las exigencias de la tarea,
- los servicios,
- las técnicas operativas,
- el ambiente físico y la manera como está dispuesto, y
- la duración del as tareas.

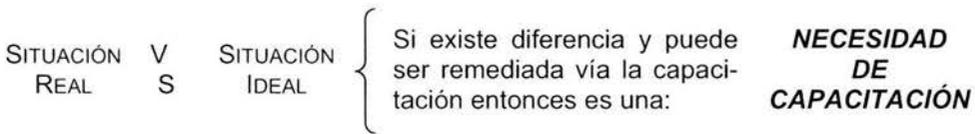
Por otro lado, el Subsistema Social que comprende a los individuos sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, así como las exigencias de la organización. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

La combinación de estos Subsistemas dará como resultado la formación del Sistema Laboral, donde la aportación de lo social estará definida como la administra-

ción del talento humano y el desarrollo del mismo, y la parte técnica hacia todo objeto y servicio para el desempeño de la labor.



Partiendo de éste enfoque podemos analizar la Situación Real así como la Situación Ideal, ya que podremos situarnos en entornos deseados como en existentes de manera integral, observando en su totalidad la problemática organizativa y su funcionamiento efectivo, así como su posible desempeño pretendido.



La investigación que se realice con la DNC pretende arrojar evidencias contundentes, medibles y observables de lo que ocurre en un determinado espacio laboral, con la finalidad de dirigir en forma acertada las acciones de Capacitación.

Algo cierto es que el diagnóstico no garantiza el ciento por ciento del éxito del programa; sin embargo, sí aumenta considerablemente la certeza de que lo llevado a cabo será lo más cercano a la realidad que se viva en la organización.

### 5.3.1 *Objetivos de DNC*

- Identificar las necesidades de capacitación que permitan derivar los programas que faciliten a los trabajadores su desarrollo personal dentro de la organización.

- Localizar los elementos que permitan estructurar un proyecto para el establecimiento de planes de desarrollo o crecimiento personal.
- Conocer al personal con el que se cuenta y el nivel de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que tienen.
- Conocer cuáles son necesidades de capacitación y adiestramiento, y cuáles de desarrollo
- Determinar los programas de capacitación, por categorías, niveles jerárquicos, funciones y puestos de trabajo.
- Detectar los objetivos, contenidos temáticos y recursos necesarios para cada curso evento a impartir.
- Recopilar y evaluar información para encontrar:
  - Qué es lo que se estaba haciendo
  - Qué es lo que se hace ahora
  - Lo que debe hacerse en el futuro

### *5.3.2 Importancia del Proceso para la Determinación de las Necesidades de Capacitación*

Una buena detección de necesidades trae consigo una serie de beneficios:

- Permite conocer qué trabajadores requieren de capacitación.
- Identifica las características de cada una de las personas que laboran en la organización.
- Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la organización requiera.
- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar, sólo cuando existen razones válidas, y justifica impartir capacitación.
- Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea.

- Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización, y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización
- Genera los datos esenciales que permitirán, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento, de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. (Constantino, 2008)

El concepto de necesidades de capacitación se presenta en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

En la primera opción simplemente se le prepara al trabajador para ocupar un puesto; en la segunda, un tanto más compleja, supone la aplicación de la descripción de puestos, decimos que es más compleja porque la mayoría de las empresas e instituciones carecen de la descripción de puestos (Alvarado, 2004).

### 5.3.3 Clasificación de Necesidades Capacitación

Es el proceso que permite precisar las diferencias cuantificables y medibles entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y las requeridas para la óptima realización de sus funciones

Constantino (2008) menciona que los tipos de necesidades de la DNC se clasifican en:

Por su percepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Manifiestas</li> <li>•Encubiertas</li> </ul>
Por su enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organizacionales</li> <li>•Grupales</li> <li>•Individuales</li> <li>•Ocupacionales</li> </ul>
Por circunstancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Presentes</li> <li>•Futuras</li> </ul>
Por su magnitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Graves (urgentes)</li> <li>•Importantes</li> </ul>

## Por su Percepción

### *Manifiestas.*

Este tipo de necesidades se identifican fácilmente a través de la observación y del sentido común. En el caso de este tipo de necesidades, es necesario determinar las causas que las están generando, pudiendo presentarse tres casos concretos;

- Que las necesidades sean el reflejo de una carente o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Que no exista una complementación adecuada de las tareas que se realizan en un puesto de trabajo, en razón a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas.
- Que no se define la estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la empresa, respecto a los cambios de administración, políticas, sistemas de organización, etc.

Algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidades son:

- Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo.
- Personal de nuevo ingreso.
- Personal transferido a otras Dependencias o puestos de trabajo
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la organización
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios
- Reducción del número de empleados

### *Encubiertas.*

Se refiere a necesidades de capacitación no evidentes y en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas, deficiencias y/o carencias. Se presentan como causa directa o indirecta de problemas administrativos,

de comunicación, falta de trabajo en equipo o deficiencias en procedimientos de trabajo, conflictos, etc.

### Por su Enfoque

#### *Organizacionales*

Se refiere a necesidades que provocan problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo: cambios tecnológicos que impactan a la organización, nuevos procedimientos, modificación de políticas, programas de calidad total, etc. Se realiza un análisis de la relación entre los diferentes departamentos y se verifica si sus funciones son congruentes con las actividades que debe realizar

#### *Grupales*

Las que involucran a un número significativo de personas de áreas importantes de la organización, entiéndase divisiones, gerencias, departamentos o secciones.

#### *Individuales*

Son las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

#### *Ocupacionales*

Tiene que ver con funciones, puestos y ocupaciones específicas, vendedores, secretarías, mecánicos, dibujantes, etc.

### Por Circunstancia

#### *Presentes*

Abarcan las problemáticas entorno a elementos que componen la organización en el momento en que se efectúa el diagnóstico de necesidades de capacitación.

#### *Futuras*

Abarca todo cambio que decide realizar la organización a corto, mediano y largo plazo, ya que esto provocará necesidades futuras, pues las transformaciones provocan modificaciones en las habilidades y conductas de los trabajadores

## Por su Magnitud

### *Graves (urgentes)*

Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un serio riesgo para los integrantes de las empresas o de un área.

Ejemplos:

- No observancia del contrato colectivo de trabajo
- Accidentes que ameriten incapacidad permanente
- Accidentes en general
- Ausencia de seguridad física en las instalaciones o en la custodia de valores
- Descuido de las actividades de la competencia
- No tomar en cuenta productos y materiales alternativos.

### Por su importancia

Se busca diferenciar lo urgente de lo importante. Respecto a lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal.

Comúnmente, las necesidades de capacitación no se presentan de manera exclusiva y aislada, pues una necesidad puede presentarse a la vez como encubierta, corto plazo y grupal; es decir, se involucran tanto su percepción como su enfoque y oportunidad.

Es importante determinar los límites del estudio de DNC para que el capacitador tenga una idea clara de la problemática a la que se va enfrentar, es decir, a establecer el ámbito de investigación en cuanto a si es organizacional, ocupacional o individual, y determinar los tipos de conducta o áreas a investigar, es decir los conocimientos, habilidades y actitudes, de igual manera identificando los niveles organizacionales a los que se enfocara el estudio como son dirección supervisión u operación, generando de ésta forma la planeación respecto a las fuentes de infor-

mación y la selección de métodos y técnicas más adecuadas a los fines y propósitos de la investigación. (Valdovinos, 2000)

### Ámbito de Estudio

Los ámbitos de estudio de estudio de investigación se clasifican en:

- Ocupacional. Cuando los problemas se ubiquen en un puesto (por ejemplo, vendedores, secretarias, operadores).
- Individual. Cuando los indicadores apuntan hacia las personas que ocupan un puesto.
- Organizacional. Cuando los problemas se localizan entre áreas funcionales.
- Departamental. Cuando se afecta a un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

### Nivel de Estudio

Una vez que se estableció el ámbito de investigación, se determinan el o los niveles organizacionales que comprenderá el estudio, es decir, si el estudio de necesidades se proyectará a nivel operativo, de supervisión o directivo, o abarcará todos, ya que también el nivel determina los modelos y técnicas más adecuados para obtener la información necesaria. Los puestos se clasifican en tres niveles según la naturaleza de las funciones que se realizan: alto, medio y bajo.

*Nivel alto.* Se ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización. Establece la misión, objetivos, planes y estrategias a seguir.

*Nivel medio.* Corresponde a las gerencias, departamento y en general mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos con los que cuenta.

*Nivel bajo.* En este se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, quienes son responsables de la producción de bienes y servicios que ofrece la empresa.

### Área por Investigar

El estudio de necesidades se dirige en tres áreas

*Cognoscitiva:* Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de procesos tales como atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión.

*Psicomotriz:* Es el dominio de habilidades específicas, hábitos y destrezas, verbales y de movimiento que la personas deben adquirir y desarrollar

*Afectiva:* Constituye un conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras; desde luego dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Ésta área propicia el conocimiento de la propia persona: valores, emociones, ideales, actitudes, sentimientos y preferencias que el individuo debe desarrollar e integrar a su personalidad hasta lograr una plena caracterización. (Grados 2001).

El campo de la conducta humana es amplio, por lo cual en el estudio de detección de necesidades se debe considerar específicamente los conocimientos y habilidades que se necesitan para realizar actividades de tipo productivo como son:

Los conocimientos específicos del puesto, técnicas para realizar tareas concretas, y la aplicación de conocimientos y métodos

Las habilidades administrativas como son la comprensión y el logro de objetivos, la organización del trabajo y la capacidad de armonizar y utilizar los recursos a través de la planeación y control de resultados.

Las habilidades de las relaciones humanas: capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva, habilidad para trabajar en equipo y ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

Las habilidades conceptuales: es la facilidad para comprender la complejidad de un trabajo, analizar y solucionar problemas

Las habilidades para el logro de resultados, como las características de personalidad, el estilo de actuación, empuje, persistencia, responsabilidad e independencia (Valdovinos, 2000).

#### *5.3.4 Métodos de las Detecciones de Necesidades*

Por otra parte, los métodos para llevar a cabo la DNC dependen de la disponibilidad de recursos temporales, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad según las circunstancias que haya en la empresa. Los métodos pueden ser:

##### Base al Puesto.

Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo. El procedimiento utilizado en este enfoque se inicia con el inventario del personal, es decir, los datos generales de cada trabajador. Posteriormente se realiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos, con el auxilio de supervisores y jefes de área o departamento, se obtendrá la información necesaria,

##### Base al Desempeño.

El procedimiento para este enfoque parte también del análisis del inventario del personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el esperado. Así se detectan las deficiencias y se analizan las causas, mediante un diagrama de causa-efecto. De este análisis resultarán las necesidades de Capacitación a las cuales se orientarán los programas. Los criterios de evaluación del desempeño pueden ser: iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, espíritu de solidaridad con la empresa y disposición para colaborar en equipo. Cabe señalar que al calificar el desempeño, existe el riesgo de aplicar la subjetividad, por lo que se debe tener cuidado al momento de emitir juicios.

### Base a Problemas.

Este enfoque permite poner énfasis no en lo que debe saber o poder, sino en lo que debe lograr, alcanzar y hacer, contra lo que logra, alcanza y hace. Se enfatiza con este enfoque el análisis de si existen o no accidentes, rechazos, problemas de calidad, ambiente laboral y en general al cumplimiento de estándares e indicadores de productividad. El procedimiento consiste en identificar las áreas de oportunidad, determinar la problemática, analizar sus causas y definir si estas son susceptibles de corregirse a través de entrenamiento o si las causas se encuentran en los métodos, las máquinas o los materiales.

### Participativo.

Involucra directamente, para hacer la DNC, a los jefes y subordinados, en tanto que el responsable de la Capacitación fungirá como facilitador o coordinador. Se trabaja con el jefe departamental y su nivel inmediato de colaboradores, los cuales a su vez trabajan con sus subordinados, convirtiéndose así en un diagnóstico en cascada que parte de los niveles altos de gerencia y dirección, hasta niveles de jefatura, supervisión y operación. El diagnóstico se tiene del consenso de información, apoyándose en los análisis de puestos, informes de desempeño, reportes e indicadores de productividad, todo bajo la dirección del departamento de Capacitación.

Este método ha incrementado su uso en las Organizaciones, porque propicia la participación de los interesados o beneficiarios en el proceso de la detección de necesidades y en el diseño del Programa, esto potencia altamente las posibilidades de éxito del proceso.

### Prescriptivo.

Este método implica un proceso bastante centralizado en el departamento de Capacitación. Para hacer la DNC, el capacitador utiliza instrumentos como cuestionarios y entrevistas, aplicadas directamente a personas clave (gerentes, jefes, supervisores) dentro de la empresa; también se auxilia de los análisis de puestos, estadísticas y la observación directa en el puesto de trabajo. Con este método se

anula la participación de otros departamentos y por consecuencia se reduce en ellos el sentido de compromiso.

La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo, proporcionan al analista indicadores para evaluar la situación actual en que se encuentra la empresa, para tener la posibilidad de detectar las necesidades de tipo organizacional; así, es posible separar las necesidades en cuanto al bajo desempeño de los trabajadores y determinar los programas correspondientes que se dirijan a reducir o eliminar los problemas o necesidades detectadas.

### Combinado

Se pueden combinar los métodos ya descritos, según las circunstancias, enfoque, ámbito y nivel de estudio. Se entiende entonces que en este proceso se tienen que emplear métodos y técnicas combinadas según las circunstancias del momento, es un proceso dinámico, flexible, cambiante y permanente.

### *Pasos para Elaborar un DNC*

1. *Definir la Situación Ideal (SI)*. Se determinan los estándares óptimos de funcionamiento por cada puesto de trabajo, así como los recursos necesarios para desempeñarlo, como herramienta y equipo, funcionamiento o actividades a realizar, cuantificación de las actividades, características del ambiente laboral, entre las más relevantes.
2. *Determinar la Situación Real (SR)*. Se investiga a cada persona que ocupa un puesto de trabajo, así como los recursos con los que cuenta para efectuar su labor, con el objetivo de determinar su nivel de funcionamiento real. El resultado permite obtener las necesidades de capacitación, así como una evaluación del desempeño.
3. *Obtener el análisis comparativo*. Confrontando la SI con SR, se obtienen las discrepancias o diferencias, que son los indicadores del desempeño de necesidades de capacitación.

4. *Determinar necesidades de capacitación* con el afán de programar los eventos que habrán de satisfacerlas.

El análisis de los procesos de trabajo es el punto de partida y sustento fundamental del DNC, por lo que un manual de procesos y procedimientos puede ser de mucha utilidad para realizar dicho análisis. En caso de no contar con un manual de esa índole, puede recurrirse a las descripciones de los marcos, ya que en ellos se detalla específicamente lo que se espera del puesto cuyas necesidades van a analizarse (Constantino, 2008).

Mendoza Núñez (1996) propone los siguientes pasos a seguir:

1. *Recopilación de datos*: se deben revisar los datos vitales de la organización para obtener una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en la organización y así poder observar las áreas de problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. Mantener contactos con gente de toda la organización. Revisar información sobre el objetivo, políticas y las normas que se relacionan con el desempeño del trabajo.
2. *Investigación*: se recopilan datos, se detecta una deficiencia de desempeño; sigue la etapa de la investigación reuniendo datos más específicos y detallados en el área pertinente para darle demasiada atención a una necesidad de capacitación.
3. *Análisis*: comprende el examen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida, y así agrupar y resumir el resto de los datos.
4. *Los resultados*: aquí se resumen las conclusiones lógicas y la preparación de una comunicación o informe

#### *5.3.5 Técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación*

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor así como el arte y pericia para usar esos procedimientos.

Las técnicas para detectar necesidades de capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación. Los criterios esenciales que califican a una u otra técnica para detectar necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permitan precisar las necesidades de capacitación. Así se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad, la objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercano a la realidad; la confiabilidad es la confianza de detectar las mismas necesidades si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera aplicación

Mendoza (1996) señala que el número de técnicas que han sido reportadas por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades de las que se puede elegir alguna en acuerdo con los recursos con que se cuente.

La selección de la técnica para detectar necesidades debe de hacerse de acuerdo al análisis del universo a investigar, amplitud, nivel, tipo de actividad, disponibilidad de tiempo.

Por su parte, Pérez (2005) menciona que las técnicas o instrumentos para diagnosticar necesidades de capacitación se seleccionan en función de varios factores; entre los más importantes están:

- 1.Objetivos de la Institución
- 2.Descripción del puesto
- 3.Información de los jefes inmediatos o niveles superiores respecto del personal investigado.
- 4.Información del personal investigado respecto del desempeño de sus labores y de sus necesidades de capacitación.
- 5.Nivel de desempeño del personal.

Así mismo, señala que la descripción de puestos constituye una herramienta administrativa fundamental para la DNC ya que estos documentos describen exac-

tamente las funciones y tareas que deben desempeñar las personas que ocupan el puesto.

A continuación se describen algunas de las técnicas que de acuerdo con los estudiosos de la materia son las que se utilizan con más frecuencia. Para facilitar su identificación las hemos clasificado de la siguiente manera:

Técnicas directas: Son aquellas que nos permiten obtener información de las personas directamente involucradas, dentro de las cuales se encuentran;

- Entrevista
- Tormenta de Ideas
- Tarjetas de opinión
- Corrillos
- Encuesta.

Técnicas Indirectas: La información la obtenemos a través de documentos que comprenden la búsqueda de evidencias, con el propósito determinar los síntomas o evidencias de necesidades de capacitación, tanto manifiestas como encubiertas, las cuales se clasifican en:

- Índices de Rotación
- Índices de Comportamiento
- Evaluación del Desempeño

Los dos niveles de información proporcionados por los tipos de técnicas en su conjunto permitirán hacer una adecuada y confiable DNC, ya que posibilitan contrastar los resultados obtenidos. Pérez (2005)

#### *Técnicas Directas*

##### Entrevista.

Consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los miembros de la organización (entrevistado). Con ésta técnica se obtiene información valiosa sobre aspectos que pueden ayudar a

resolver problemas de la misma empresa y a satisfacer las necesidades de capacitación de las áreas y de los individuos.

Según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas, las entrevistas pueden ser:

*Abierta:* Las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella el entrevistador captará todo lo que se diga y lo ampliará con preguntas orientadas que puedan servir para precisar más los conceptos vertidos o para captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado.

*Estructurada:* Tiene como característica el estar formada de preguntas que requieren respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador. Se puede utilizar un cuestionario que es la guía básica de la entrevista estructurada. Los cuestionarios a su vez pueden incluir dos tipos de preguntas:

*Preguntas cerradas:* Estas van dirigidas del enunciado de las alternativas de respuesta para que el entrevistado seleccione, jerarquice y ordene, según su criterio y conocimientos.

*Preguntas Semiabiertas o Semiestructurada:* Estas permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud. De ésta manera su extensión es relativamente reducida respecto a la entrevista abierta. Además puede incorporar preguntas cerradas.

### Tormenta de Ideas

Esta técnica permite la expresión libre de ideas de los participantes, posibilitando con ello que un problema se analice desde diferentes puntos de vista. Las ideas más sobresalientes se anotan en el pizarrón o en hojas de rotafolio, a fin de rescatar los aspectos más importantes del problema en cuestión.

### Tarjetas de opinión.

Los sujetos investigados, a quienes se proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que crean tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigadores que ordenen las tarjetas según sus prioridades.

### Corrillos

Es una técnica altamente participativa, útil para muchos propósitos como el aprendizaje, pero también puede servir para recopilar información relacionada con la DNC, para examinar problemas de tipo organizacional, plantear soluciones, etc.

Los corrillos son formados por no más de seis personas que se dedican a trabajar y a discutir algunos temas para llegar a ciertas conclusiones, como ejemplo podemos mencionar: Analizar la importancia real de los problemas de la organización, plantear soluciones respecto a las causas que originan estos problemas, determinar las prioridades de capacitación, acordar cuales serán las funciones y requerimientos de un puesto determinado, definir los conocimientos, habilidades y actitudes de un puesto determinado, calificar las habilidades directivas de un funcionario, etc.

### Encuesta

Técnica que tiene la finalidad de brindar información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Ésta información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento. La encuesta pretende recabar información de una colectividad que bajo otro método resultaría cara y de lenta recopilación. Su aplicación puede realizarse de dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas, con la presencia del investigador, o enviando a cada encuestado el cuestionario para que lo conteste de manera individual sin la presencia del investigador.

Puede comprenderse fácilmente que, en el primer caso y debido a la presencia del investigador, es posible aclarar las dudas que los encuestados lleguen a tener.

En el segundo caso es más difícil garantizar la clara comprensión de las preguntas; en este sentido, hay mayor posibilidad de que la información obtenida esté equivocada. En ambos casos, pero especialmente en el último, es necesario diseñar un cuestionario que contenga preguntas claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación o contexto en que deben reparar para contestar cada pregunta. También se requiere que el cuestionario esté precedido de una buena explicación sobre la razón de aplicarlo, agregando los argumentos necesarios para disminuir la desconfianza e inducir al personal a dar respuestas lo más objetivas que sea posible.

En los cuestionarios pueden incluirse varios tipos de preguntas:

*Preguntas abiertas:* Permiten una amplia expresión de las ideas, inquietudes y sentimientos de las personas.

*Preguntas semiabiertas:* Permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites.

*Preguntas cerradas:* Se contestan con un Sí o un No, o con la especificación de las respuestas para que el entrevistado seleccione la que considere más adecuada o que las jerarquice de acuerdo con sus valores o criterios.

En caso de que se aplique la encuesta agrupando al personal que va a ser diagnosticado, el encuestador deberá seguir este procedimiento:

- Explicar las razones de la encuesta, aclarando las dudas u objeciones que pudieran presentarse.
- Leer las preguntas antes de proceder a contestarlas; si es necesario, utilizar ejemplos concretos que puedan ilustrar mejor las distintas posibilidades de respuesta.
- Transmitir confianza e invitar a que las personas hagan las preguntas que deseen para contestar el cuestionario con mayor veracidad.
- Según el caso, solicitar que anoten sus datos personales o que sea anónimo.

Si se aplica la encuesta sin la presencia del encuestador, se recomienda:

- Enviar los cuestionarios acompañados de un escrito firmado por la autoridad adecuada, que aclare las razones de la encuesta y solicite apoyo y seriedad

para la misma, estableciendo una fecha límite para regresarlos debidamente contestados.

- Controlar eficientemente los cuestionarios, de tal manera que se sepa cuántos se enviaron a cada área, la fecha de envío y la fecha en que deben ser regresados. Si la encuesta es anónima, habrá que asegurar que no se conozca el nombre de los encuestados mediante un mecanismo que brinde confianza, como puede ser la entrega de los cuestionarios contestados en sobre cerrado y en un buzón.

#### *Técnicas Indirectas*

##### Índices de rotación.

Consisten en analizar estadísticamente dichos índices y las sugerencias que proponen los encargados de los departamentos o áreas donde se susciten para resolver dicho problema.

##### Índices de comportamiento.

Consiste en analizar conductas no típicas del individuo tales como:

- Baja eficiencia y producción
- Elevado número de accidentes
- Alto grado de ausentismo
- Falta de cooperación
- Resistencia a la dirección e instrucción

##### Evaluación del desempeño.

Radica en realizar una evaluación formal y periódica de la actuación individual en el trabajo, con bases en procedimientos específicos, determinando previamente los puntos óptimos de la realización de las tareas que serán usadas como puntos de comparación.

## CAPÍTULO VI

### RESULTADOS OBTENIDOS

La Comisión Nacional de Arbitraje Médico es una institución dedicada a resolver la problemática que existe entre los pacientes y los prestadores de servicios médicos y de salud, buscando, que los servicios sean eficientes y de calidad.; para lograrlo, la Comisión busca administrar sus recursos humanos bajo esquemas de productividad y calidad desde su ingreso, formación, desarrollo, evaluación del desempeño y separación.

Partiendo de ésta premisa el objetivo del servicio social está orientado a que los prestadores que participamos dentro de este programa apoyemos en el proceso de reclutamiento y selección del personal, seguimiento de la evaluación de desempeño capacitación conforme la normatividad establecida, buscando que el producto sea eficiente y de calidad, para así garantizar que los servidores públicos adscritos a ésta institución, cuenten con los conocimientos, capacidades y habilidades para desarrollar su trabajo.

Para alcanzar el objetivo del servicio social y de la institución en primera instancia, necesité adquirir conocimiento general de la CONAMED, y de manera específica de la Dirección de Recursos Humanos, ésta información me fue proporcionada en una breve inducción, posteriormente comencé a conocer acerca del manejo de los recursos humanos dentro de la Administración Pública, al tener ésta base teórica di inicio a la práctica de dichos conocimientos en los procesos que se me asignaron.

Para cumplir con el proceso de reclutamiento y selección, la CONAMED debe asignar sus plazas vacantes en un periodo máximo de 90 días, para alcanzar esa meta en el área se efectuó una planeación para determinar los tiempos y las actividades a realizar durante ese proceso, los productos que generé fueron un proyecto de convocatoria, elaboración de tres actas de Comité, redacción y envío de mensajes de invitación a evaluaciones cotejo y entrevista, lista por promedio en orden descendente con los resultados de los candidatos, 10 carpetas para cada

miembro del comité con información de los candidatos a entrevista, dichos productos contribuyeron a la asignación de ocho plazas vacantes

Otra meta a cumplir era que todos los Servidores Públicos de Carrera realizaran su evaluación del Desempeño en tiempo y forma en el Sistema Rh-Net, para lograrlo alineé en el sistema a los servidores públicos de carrera en orden jerárquico, permitiendo que durante la evaluación todos los servidores públicos fueran evaluados, al realizar el reporte general de la evaluación del desempeño se obtuvo como resultado final 77 cédulas, conformado el ciento por ciento del universo de Servidores Públicos de Carrera. Al revisar las cédulas de evaluación observé que algunos resultados arrojaban necesidades de capacitación, situación que informé al responsable del área para que tomara las medidas correspondientes.

La siguiente meta era obtener de un 80 a un 95% de cobertura de la capacitación del personal, durante esta etapa gestioné los cursos aplicar para el cumplimiento de este proceso, contribuyendo que 40 servidores públicos de carrera se capacitaran en línea por @CAMPUS, actualizándolos y preparándolos para sus evaluaciones de certificación. Para la capacitación presencial se me otorgó un listado de cursos de la detección de necesidades del año 2007, que no era más que el resultados de la frecuencia de los cursos y algunas solicitudes que realizaron los jefes inmediatos, posterior a la detección; de dicha lista, gestioné con algunas instituciones cursos, realicé la difusión que permitió que los servidores públicos estuvieran enterados de las opciones de capacitación, llevé a cabo la logística de los cursos de capacitación, generé el reporte trimestral del personal capacitado, el resultado mostró que se capacitó al 85% del total de los servidores adscritos a la CONAMED.

Como se puede observar en el proceso descrito se cumple con el requisito de capacitación, sin embargo existen deficiencias debido a que no se encuentra fundamentada y orientada adecuadamente la capacitación del servidor público; dicha capacitación se realiza para cubrir una problemática general más no una necesidad particular, incumpliendo así con los preceptos de desarrollo profesional y de la calidad en el servicio enunciados en la Ley del Servicio Profesional de Carrera.

Por ello se realiza la propuesta de la mejora del proceso capacitación desde su detección de necesidades dándole orientación particular a cada servidor público obteniendo proceso objetivo en la búsqueda de una capacitación que los lleve a la mejora continua.

## CAPÍTULO VII

### RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

Son muchos los elementos que afectan las funciones de la Capacitación entre ellos están la infraestructura, los programas de Capacitación, el material didáctico, los instructores y su nivel de conocimientos, los métodos e instrumentos para la enseñanza; estos elementos son esenciales, ya que si uno de ellos es deficiente o no se contempla, no se tendrá un proceso de capacitación ideal o de calidad.

El presente proyecto no permite analizar todas las fases que integran el sistema de capacitación, sólo nos enfocaremos a la identificación de necesidades y del personal que se encuentra implicado en ésta fase. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el punto de partida de las acciones de capacitación está en la DNC, la cual le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso, ya que se considera que sin una buena identificación de necesidades todo proceso resultaría un fracaso, sin llegar a cumplir el objetivo de capacitar.

La Secretaría de la Función Pública, como órgano rector del Servicio Profesional de Carrera, señala que en la etapa de planeación de capacitación se contempla la elaboración de detección de necesidades, la cual requiere de especial atención en su análisis pues solamente a partir de un análisis cuidadoso se podrán establecer las acciones de capacitación personalizadas y efectivas, teniendo como objetivos:

- a) Impulsar la capacitación basándose a las necesidades reales de cada servidor público.
- b) Sustentar la elaboración del Programa Anual de Capacitación y Actualización, alineado a la estrategia de la Dependencia.
- c) Contribuir a la planeación de la capacitación con el fin de administrar los recursos adecuadamente.
- d) Definir los objetivos y alcances de capacitación.
- e) Promover la retroinformación con las diferentes etapas del proceso de capacitación.

- f) Asegurar el involucramiento de mandos medios y superiores en todo el proceso de detección de necesidades.
- g) Vincular resultados con otros diagnósticos de carácter institucional, como son clima laboral, código de conducta y equidad de género, entre otros.
- h) Interrelacionar los diferentes subsistemas de SPC en las instituciones sujetas.

De estos objetivos se puede mencionar que el proceso de capacitación en la CONAMED se encuentra limitado desde su orientación, ya que la aplicación de la Detección de Necesidades carece de objetivos alineados a las necesidades de la organización, entendiéndose esta última como las necesidades del Gobierno Federal referidas a capacitar a los servidores públicos en áreas específicas, como lo son las Capacidades Gerenciales, Técnicas Específicas, Técnicas Transversales y de Visión al Servicio Público, para garantizar un servicio más profesional para los usuarios y demás procederes enunciados con anterioridad.

Además de perder de vista algunos objetivos de la DNC como lo son determinación de los programas de capacitación, por categorías, niveles jerárquicos, funciones y puestos de trabajo, recopilación y evaluación de información como ¿qué es lo que se estaba haciendo?, ¿qué es lo que se hace ahora? y lo que se debe hacer en un futuro.

Partiendo de ésta premisa la DNC debe estar orientada a obtener la información necesaria para la capacitación de los servidores públicos, de manera de que se cumpla los mencionados objetivos sin olvidar el hecho de que existen necesidades individuales, grupales, manifiestas, encubiertas, graves e importantes que nos permitirán precisar las diferencias, cuantificables y medibles entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y las requeridas para la óptima realización de sus funciones.

Dentro del proceso de Detección de Necesidades se contempla la importancia de delimitar el ámbito de investigación para que el capacitador tenga una idea de la problemática a la que se va enfrentar, en cuanto a esto la CONAMED no está estableciendo claramente cuál es su ámbito de investigación ya que no cuenta con un procedimiento específico para realizar la DNC que le permita fijar los objetivos

generales alineados a las necesidades de la organización, observándose lo anterior en su Programa Operativo de Capacitación y Actualización donde se esquematiza el proceso de capacitación paso a paso.

La técnica que utiliza la CONAMED para la Detección de Necesidades es únicamente una encuesta, debido a que no cuenta con suficiente personal y recursos para utilizar otra técnica o método que le permita obtener resultados que acerquen a la veraz necesidad de capacitación. Dicha encuesta (ver anexo 1) únicamente proporciona un listado de cursos previamente seleccionados mediante un histórico de necesidades, sin tomar en cuenta las funciones del puesto, la problemática existente dentro de su área laboral, la carencia de recursos materiales para desempeñar su trabajo, las necesidades de la organización, o si están orientadas a la capacidades y/o aptitudes de cada servidor, simplemente es un procedimiento utilizado para capacitar por capacitar, cumpliendo así con la norma.

Otro punto importante a destacar es que el Área de Recursos Humanos, responsable de este procedimiento, se limita a la elaboración de la “encuesta” y el recibo de resultados para después establecer la agenda de cursos a impartir, delegando al Departamento de Sistemas de la Comisión, la difusión, aplicación y supervisión de este proceso de detección; basándose Recursos Humanos únicamente en el resultado que otorga el Área de Sistemas para la conformación del Programa Anual de Capacitación, sin tomar en cuenta otros diagnósticos como el clima laboral, evaluación del desempeño, encuestas del servicio al cliente, etc., perdiendo así confiabilidad en la conformación de este Programa.

Debido a las limitantes con las que cuenta el departamento de Recursos Humanos de la CONAMED, así como lo establecido en sustento metodológico y en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en su Subsistema de Capacitación anteriormente mencionados, mi propuesta va encaminada a la elaboración y seguimiento de la encuesta de Detección de Necesidades, en busca de una encuesta integral, afianzada con los resultados obtenidos en el Subsistema de Evaluación del Desempeño, lo que permitirá determinar las carencias de cada Servidor Público, identificando las necesidades individuales, funcionales y organizativas de capacitación de manera sencilla, operable, de fácil administración y oportuna aplicación;

permitiendo así mantener el registro de la información actualizada, conservando un acervo histórico.

Lo pasos a seguir para mejorar la encuesta de detección de necesidades de la CONAMED se mencionan a continuación:

- 1) Establecer la Situación Ideal en términos de conocimientos, habilidades y actitudes que debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener dicha información se debe revisar la documentación administrativa, en relación a:
  - a. Descripción de puestos y
  - b. Manuales de procedimientos de la organización.

La descripción de puestos servirá para determinar los objetivos, funciones habilidades y aptitudes llevándonos a cumplir con los objetivos del departamento del área y por ende a los de la organización.

Los manuales de procedimientos darán pauta para determinar el procedimiento adecuado para el óptimo desempeño de sus funciones.

- 2) Establecer la Situación Real de los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral; a través de la encuesta de Detección de necesidades empatándola con los resultados su Evaluación del Desempeño y de la encuesta de Clima Laboral.

Para garantizar que dicha situación real arroje los resultados esperados, el método a implementar será el combinado, el cual incluye rasgos de método participativo sustentado con la cooperación del personal administrativo (operativos y soportes) y los servidores públicos de carrera (de Enlaces hasta Directores Generales), provocando un diagnóstico en cascada que parte de los niveles altos de dirección hasta niveles de operación, apoyados por controles administrativos como la evaluación de desempeño, clima laboral y una encuesta de detección de necesidades de capacitación, ésta última rasgo principal del método prescriptivo.

La encuesta de detección de necesidades que se propone deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Establecer el campo de estudio, tomando en cuenta su ámbito ocupacional (puesto, nivel, área de adscripción, tipo de contratación), individual (nombre, edad, escolaridad), organizacional (tipo de actividad, ejemplo: trato al público o administrativo, operativo), departamental (clasificación de personal crítico, dependiendo el impacto o importancia de sus funciones en el proceso de trabajo), y nivel de estudio. También hay que considerar si es Apoyo Administrativo, Soporte Administrativo, Servidor Público de Carrera (enlace, Jefe de Departamento, Subdirector, Director, Director General) para establecer el nivel que comprenderá el curso.

Ambos puntos están englobados en el modulo de Datos Generales de la propuesta de Diagnostico de Necesidades de Capacitación enunciado en el Anexo 2 (DNC-A-2). Este proceso puede ser automatizado siempre y cuando la Dirección de Recursos Humanos y el departamento de sistemas mantengan actualizada la base de datos de la plantilla laboral.

- Las áreas por investigar son las que se establecen en el RLSPC: Técnicas específicas y transversales, visión del servicio público y gerenciales; enfatizando las necesidades y/o carencias arrojadas por su registro histórico de necesidades de certificación, orientando al trabajador respecto a las capacidades carentes de certificación, sugiriendo los cursos acreditados por la Secretaria de la Función Pública en base a su descripción de puesto, agregando un rubro orientado a enriquecer y fortalecer el desarrollo personal y profesional favoreciendo su entorno laboral.

Éste análisis se podrá lleva a cabo mediante preguntas que nos lleven a vislumbrar el historial de capacitación del trabajador, su evaluaciones y resultados, así como la búsqueda de mejoras laborales organizativas y en su conjunto para el óptimo desempeño de su trabajo; lo anterior se puede observar en los cuestionamientos numerados del primero al cuarto de la DNC-A-2. En este tenor, el trabajador podrá elegir de un listado de cursos las capacidades técnicas y gerenciales que corresponden a su descripción del puesto, para así dar cumplimiento a lo establecido en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en su apartado de capacitación, donde se establece como objetivo principal que los Servidores Públicos

certifiquen dichas capacidades para así garantizar la permanencia en su puesto, esta acotación la podemos encontrar en las preguntas 5, 6 y 7.

Para que la información obtenida con anterioridad no sea el único parámetro a considerar dentro de la capacitación, la pregunta 8 pretende obtener información que le permita al trabajador adquirir una formación para un desarrollo profesional dentro de la institución.

El objetivo del último apartado es que la DNC tenga un enfoque más objetivo, donde el jefe avalará y tendrá la oportunidad de proponer opciones de capacitación.

Decidí utilizar la encuesta por ser un procedimiento que permite recabar información de un número considerable de trabajadores de manera sencilla, ya que de otra manera resultaría muy caro y tardado, aplicar otra técnica implicaría contar con mayores recursos humanos y materiales, con los que no cuenta actualmente la CONAMED, otra ventaja que presenta es la manera de aplicarse ya que puede ser de manera presencial o electrónica, ésta última puede ofrecer al área de RH el histórico de DNC anteriores, un rápido análisis de resultados, para así obtener un informe que permita dar el seguimiento de capacitación de cada trabajador; para que este proceso sea productivo, se requerirá que el área de RH proporcione la base de datos del personal de la Dependencia, tomando en cuenta el ámbito de estudio, nivel de estudio y área a investigar, generando un diseño que se delegara al área de sistemas para su automatización, explotando las habilidades con las que cuenta dicha área.

Los resultados de la Situación Real serán contrastados con los requisitos de la Situación Ideal obteniendo las necesidades de capacitación.

## CAPÍTULO VIII

### CONSIDERACIONES FINALES

Entendiendo al servicio social como la acción social organizada que contribuye favorablemente al desarrollo de un grupo determinado, en la medida en que dicha acción se inscribe en una práctica estructurante y estructurada, de lo contrario, no se cumpliría con los objetivos de lo que pretende un servicio social universitario.

El concepto de servicio social nos hace referencia a servir, que puede entenderse como ser útil, es decir, hacer algo a favor de otras personas, en este caso, ser útiles en términos sociales, lo cual significa enriquecer la noción de servicio con el de educación y viceversa.

John Dewey (1976) define técnicamente la educación como “aquella reconstrucción o reorganización de la experiencia que da sentido a la experiencia y que aumenta la capacidad para dirigir el curso de la experiencia subsiguiente” (p. 35), ésta idea de la reconstrucción continúa de la experiencia es distinta de la educación como preparación para un futuro, porque conlleva una constante reflexión para dirigir el curso de la experiencia, tomando en cuenta la anterior.

La reflexión y la *praxis* deben estar integradas porque, de hecho, el conocimiento humano tiene estos dos componentes inseparables: la reflexión y la acción. En este sentido, la información, es decir, el conjunto de elementos teóricos obtenidos así como la acción reflexiva, forman parte del método educativo. Desde luego, no se considera al pensamiento como separado de la experiencia y, por tanto, la validez del servicio social está en este ámbito, es decir, en la reflexión de la experiencia.

Adquiriendo estos dos elementos, se conseguirá una formación integral obteniendo así un aprendizaje significativo e innovador. No debe identificarse esto con acumulación de conocimientos, sino con calidad educativa, es decir, una formación integral es aquella que brinda herramientas para el aprendizaje, pensamiento y decisión por uno mismo. El servicio social es un medio para complementar la formación o educación integral, delineando cierto tipo de acciones y actividades

que se deben cumplir para lograr los objetivos propuestos, el fin común, implicando un compromiso, una conciencia de la realidad social y la respuesta ante ella.

Es por ello que la práctica y realización del servicio social universitario es el mecanismo donde los estudiantes ponemos en práctica los conocimientos y habilidades profesionales, poniendo de manifiesto el interés por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México, de brindar a sus estudiantes un complemento a su formación académica, mediante acciones metodológicas concretas, cumpliendo los propósitos de poner conocimientos científicos al alcance de los sectores sociales y productivos, generando conciencia de responsabilidad y compromiso entre los universitarios, además de contribuir a la comprensión de la realidad laboral y, con base a ello, tomar medidas para mejorar lo ya establecido.

Es un hecho que la formación multidisciplinaria que brinda la Facultad de Psicología es una de las ventajas para contar en nuestro futuro profesional, puesto que la competitividad existente en el campo laboral puede ser enfrentada con bases sólidas de habilidades, capacidades y conocimientos que permiten responder a los incesantes y variables retos que reclama el entorno laboral en los diferentes ámbitos de desarrollo, ya sea en lo político, social y/o empresarial.

En lo personal, considero que la prestación del servicio social dentro de la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED) ha sido una de las experiencias más gratificantes de las que he formado parte, ya que me brindó la oportunidad de desarrollarme y adquirir nuevas habilidades y conocimientos del sector gubernamental. Así mismo, involucrarme directamente en las actividades de esta dependencia, me condujo a estar al tanto de los retos a los que se enfrenta cualquier profesionista.

Señalar que el área de Recursos Humanos es parte nodal dentro de la estructura administrativa de dicha dependencia, así como de cualquier otra organización, me proporcionó un panorama completo del desarrollo y perspectiva de las funciones encomendadas a esta Comisión, otorgándome el desarrollo de mayores habilidades y capacidades para incrementar la productividad en las labores que se me encomendaron.

El haber formado parte de la CONAMED me ha dado la oportunidad de relacionarme con personas, no sólo de dicha dependencia, sino también de otras instituciones gubernamentales, tales como la Secretaría de Salud y otras instancias Federales, ayudándome a comprender las diferentes perspectivas que tienen las personas, de acuerdo al rol que desempeñan.

El finalizar la prestación del servicio social y haber cumplido con los objetivos del plan de trabajo que desempeñé, ha dejado en mí una gran satisfacción; no sólo académica, sino también laboral, por todas las experiencias que acumulé en este sentido: comunicación, liderazgo, adaptación al cambio, resolución de conflictos, colaboración y cooperación, sinergia e influencia; además de aprender y profundizar en temas encaminados a las políticas sociales que se desarrollan en nuestro país, incrementando mi interés por dichos temas.

Reitero, la prestación del servicio social es una actividad verdaderamente fructífera, tanto para la institución como para el estudiante, ya que ambos se retroalimentan y pueden fortalecer sus actividades: la institución se fortalece por medio de las nuevas ideas y conocimientos que trae el estudiante consigo, y éste se nutre de una oportunidad de desempeñar sus conocimientos adquiridos durante la licenciatura, así como de las experiencias de las personas que laboran en dicha institución, obteniendo así una formación y aprendizaje integral. Lo cual sucedió al prestar mi servicio social en la CONAMED.

ANEXO

1

	<b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DECAPACITACIÓN INDIVIDUAL</b>	Responsable: Director de Recursos		
		Revisión : 07	Retener por: 6 meses	

Nº DE REGISTRO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

ÁREA DE ADSCRIPCIÓN: \_\_\_\_\_

NIVEL: MANDO MEDIO ( )  
 Y SUPERIOR ( ) ENLACE ( ) OPERATIVO ( )

CAPACIDADES GENÉRICAS (GERENCIALES O DIRECTIVAS)

ÁREA ADMINISTRATIVA:

TEMAS	OPCIÓN
VISIÓN ESTRATÉGICA	
LIDERAZGO	
NEGOCIACIÓN	
TRABAJO EN EQUIPO	
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
COMUNICACIÓN PERSONAL ( ASERTIVA)	
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (INTERNA)	
MANEJO DEL TIEMPO	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
FORMACIÓN DE INSTRUCTORES	

ÁREA HUMANA

TEMAS	OPCIÓN
AUTOESTIMA	
MANEJO DEL ESTRÉS	

	<b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DECAPACITACIÓN INDIVIDUAL</b>	Responsable: Director de Recursos		
		Revisión : 07	Retener por: 6 meses	

CAPACIDADES GENERICAS: ÁREA INFORMÁTICA (NUEVAS TECNOLOGÍAS)

TEMAS	OPCIÓN
WORD	
EXCEL	
POWER POINT	
SISTEMA OPERATIVO WINDOWS	
PROJECT	
USO DEL INTERNET	

CAPACIDADES GENERICAS: ÁREA DE CALIDAD

TEMAS	OPCIÓN
PREVENCIÓN PARALA CALIDAD	
TÉCNICAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
MEJORA CONTINUA	
TÉCNICAS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA	

CAPACIDADES GENERICAS: ÁREA DE SEGURIDAD

TEMAS	OPCIÓN
EVACUACIÓN (DESALOJO DEL INMUEBLE)	
BUSQUEDA Y RESCATE	
PRIMROS AUXILIOS	
MANEJO Y CONTROL DE INCENDIOS	

	<b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DECAPACITACIÓN INDIVIDUAL</b>	Responsable: Director de Recursos		
		Revisión : 07	Retener por: 6 meses	

CAPACIDADES TÉCNICAS (ESPECÍFICAS): PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES PROPIAS DEL PUESTO

TEMAS	OPCIÓN

CAPACIDADES ETICAS: RELACIONES CON EL COMPORTAMIENTO Y VALORES

TEMAS	OPCIÓN
CÓDIGO DE ETICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
ÉTICA MÉDICA	
ÉTICA JURÍDICA	

AUTORIZADO POR:

\_\_\_\_\_  
JEFE DIRECTO

\_\_\_\_\_  
DIRECTOR GENERAL DEL ÁREA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR



**ANEXO**

**2**

 <b>CONAMED</b>	<b>SECRETARÍA DE SALUD</b> <b>COMISIÓN NACIONAL DE ARBITRAJE MEDICO</b>	 <b>SALUD</b> <b>SECRETARÍA DE SALUD</b>
	<b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> DD/MM/AAAA	

DATOS GENERALES	
Nombre:	Puesto:
Edad:	Área de Adscripción:
Escolaridad:	Nivel de Puesto:
R.F.C.:	Antigüedad en el Puesto:
Teléfono de Oficina:	Correo electrónico:

ACTIVIDADES LABORALES	
Enuncia tus principales funciones para desempeñar tu labor	1.
	2.
	3.

*De acuerdo a la funciones mencionadas anteriormente, conteste las siguientes preguntas:*

1. Durante el último año ¿recibió usted algún curso de capacitación?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	<small>(para la pregunta 4)</small>
¿Cuál(es)?	Especifique		
2. ¿La capacitación otorgada, ayudó a mejorar su desempeño laboral?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
De que manera			
3. ¿Cual fue el motivo y/o razón por la que se le brindo dicha capacitación?	Lo mandaron <input type="checkbox"/>	Lo solicité <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
	Especifique		
4. De acuerdo a tus funciones, ¿Qué capacidades requieres certificar?	Capacidades Técnicas <input type="checkbox"/>	Capacidades Gerenciales <input type="checkbox"/>	Visión al Servicio Público <input type="checkbox"/>
5. ¿Qué conocimientos considera que debería fortalecer y/o actualizar para desempeñar sus funciones?	= = SELECCIONE = = <input type="checkbox"/>		
Ejemplo: Programación y Presupuesto, Derecho Sanitario y Responsabilidad Civil, Herramientas de Computo etc.			
6. ¿Que habilidades o actitudes requiere fortalecer para mejorar su ambiente laboral?	= = SELECCIONE = = <input type="checkbox"/>		
Ejemplo: Orientación a Resultados, Trabajo en equipo, Liderazgo, Visión estratégica, etc.			
7. ¿Qué actitudes consideras importante reforzar para el optimo desenvolvimiento de un servidor público?	= = SELECCIONE = = <input type="checkbox"/>		
Ejemplo: Ética Medica ,Ética Jurídica , Conciencia y valores, Introducción a la Administración Pública, etc.			
8. Menciona que temáticas, cursos o actividades propondría usted para su desarrollo profesional			

**Nota:**

*La anterior encuesta deberá ser enviada al jefe Inmediato para su conformidad y ampliación de la Información con el siguiente anexo.*

JEFE INMEDIATO	
¿Considera que los cursos seleccionados por su subordinado son suficientes para mejorar su desempeño laboral?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Qué cursos sugeriría para mejorar el desempeño laboral de su subordinado?	
¿Cuales le ayudarian a mejorar su desarrollo profesional?	

FIRMA DEL JEFE

FIRMA DEL TRABAJADOR

 <b>CONAMED</b>	<b>SECRETARÍA DE SALUD</b> <b>COMISIÓN NACIONAL DE ARBITRAJE MEDICO</b>	 <b>SALUD</b> <b>SECRETARÍA DE SALUD</b>
	<b>DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> DD/MM/AAAA	

DATOS GENERALES	
Nombre:	Puesto:
Edad:	Área de Adscripción:
Escolaridad:	Nivel de Puesto:
R.F.C.:	Antigüedad en el Puesto:
Teléfono de Oficina:	Correo electrónico:

ACTIVIDADES LABORALES	
Enuncia tus principales funciones para desempeñar tu labor	4.
	5.
	6.

De acuerdo a la funciones mencionadas anteriormente, conteste las siguientes preguntas:

9. Durante el último año ¿recibió usted algún curso de capacitación?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Cuál(es)?	<small>(Escriba en este espacio)</small> <small>(Escriba en este espacio)</small>	
10. ¿La capacitación otorgada, ayudó a mejorar su desempeño laboral?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
De que manera		
11. ¿Cual fue el motivo y/o razón por la que se le brindo dicha capacitación?	Lo mandaron <input type="checkbox"/>	Lo solicité <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>	
	Especifique	
7. Para optimizar su actividades, ¿que capacidades técnicas considera que necesita reforzar u actualizar?	<input type="text"/> = = SELECCIONE = = <input type="text"/>	
Ejemplo: Actualización en el manejo de paqueteria computacional, manejo preventivo o correctivo, redes, telefonía, etc.		
8. ¿Que habilidades requiere fortalecer para mejorar su ambiente laboral?	<input type="text"/> = = SELECCIONE = = <input type="text"/>	
Ejemplo: Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo, Manejo del estrés, ética (medica, juridica), etc.		
9. ¿Qué conocimientos considera que debería fortalecer y/o actualizar para desempeñar sus funciones?	<input type="text"/> = = SELECCIONE = = <input type="text"/>	
Ejemplo: Normatividad, Archivonomía, Análisis de Textos, Actualización Secretarial, etc.		
10. Menciona que temáticas, cursos o actividades propondría usted para desarrollar su desarrollo profesional		

**Nota:**

La anterior encuesta deberá ser enviada al jefe Inmediato para su conformidad y ampliación de la Información con el siguiente anexo.

JEFE INMEDIATO
¿Considera que los cursos seleccionados por su subordinado son suficientes para mejorar su desempeño laboral?
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
¿Qué cursos sugeriría para mejorar el desempeño laboral de su subordinado?
¿Cuales le ayudarían a mejorar su desarrollo profesional?

FIRMA DEL JEFE

FIRMA DEL TRABAJADOR

## REFERENCIAS

- Alvarado M, M<sup>a</sup>. Gpe. (2004), *Metodología para la Detección de Necesidades de Capacitación*. Tesis Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad de Santo Tomas, Sección de Estudios de Postgrado e Investigación, México D.F.
- Arias, G, F. (1996) *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas
- Chiavenato, I, (2007). *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill
- Chiavenato, I, (2004). *Gestión del Talento Humano*, México, México, Mc Graw Hill
- CONAMED (2007), *Manual de Inducción*, México
- CONAMED, (2006). *Manual de Procedimiento de la Dirección de Recursos Humanos*
- Constantino, A, A. (2008). *Análisis Comparativo del Diagnostico de Necesidades de Capacitación basado en Competencias y Detección Capacitación Tradicional*. Tesis Colegio de Partenon S.C., México D.F.
- Dewey, J, (1976), Proceso educativo a nivel superior, Revista Mexicana de Sociología, Vol. 38 Num.2, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, México
- Grados, J, A, (2001), *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Trillas
- Ivancevich, J, M, (2005) *Administración de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill.
- Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de abril del 2004, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Mendoza N, A.(1998) *Capacitación para la calidad y la productividad*, México, Trillas,

Mendoza, N. A. (1996). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Ed. Trillas.

Metodología para la Descripción, Evaluación y Certificación de Capacidades Técnicas. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de junio del 2006, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Norma para la Capacitación de los Servidores Públicos, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de mayo de 2005 emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Norma para la Regulación de la Evaluación de los Servidores Públicos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de mayo del 2005, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Norma para la Regulación de la evaluación del desempeño del personal operativo. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de agosto del 2004, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Pérez, A. M. 2005). *Procedimiento para Detectar Necesidades de Capacitación una propuesta*. Tesina Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo. de México.

Pinto, V. R. (1992) *Proceso de Capacitación*, México, Diana

Pinto, V. R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Mc. Graw Hill.

Ramos, B, K. (2005). *Manual para Instrumentar un sistema de capacitación*, México.

Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en Administración Pública Federal. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 6 de

Septiembre del 2007, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Regulación de la capacitación de los servidores públicos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 2 de mayo del 2005, emitido y revisado por la Secretaría de la Función Pública.

Reyes, P, A.(1990) *Administración de Personal*, México, Limusa

Siliceo, A; A. (1995) *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Limusa

Valdovinos, R. C. (2000). *El uso del Modelo Comparativo para la Detección de Necesidades Capacitación en una Institución y Desarrollo Tecnológico caso practico*. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Psicología, México D.f .

Zavala, R. C. (2003). *Las Funciones del Psicólogo Industrial en los últimos 5 años*. Tesina Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Edo de México.