

20
2es



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGIA



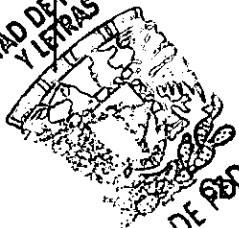
PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA EN EL TRABAJO PARA LA DELEGACION No. 3 SUROESTE DEL IMSS, UNIDAD DE MEDICINA FAMILIAR No. 22.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A :
FLOR DEL CARMEN LEONG SALAZAR

ASESOR: LIC. MARGARITA LEHNE

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGIA

UNIVERSITARIA

NOVIEMBRE, 1999

278025

**TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MIS PADRES

Amigos incondicionales

Que con amor, paciencia y carácter
me ayudaron a conseguir esta meta.

A MIS HERMANOS

Seiro, Sergio y David por su cariño

A MI ESPOSO

Que con su ejemplo me inspira día con día a superarme

A MIS HIJOS

Alejandro y Daniel que son el móvil de mi existencia

A MI ASESORA DE TESIS

Margarita Lehne por su apoyo, amistad y confianza en mi labor de
estudiante.

A TODOS AQUELLOS

Profesores, amigos, y familiares de quienes recibí valiosa ayuda.

GRACIAS

Flor del Carmén Leong Salazar

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
---------------------------	---

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO

1.1 Conceptos de Capacitación.....	4
1.2 Objetivos de la Capacitación.....	8
1.3 Capacitación Continua.....	11

CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN EN EL IMSS

2.1 Marco de Referencia.....	16
2.2 Objetivos de la Capacitación	21
2.3 Descripción del Organigrama Institucional	26
2.4 Programas de Capacitación.....	27
2.5 Integración a la Misión Institucional.....	29
2.6 Atención y Trato al Público.....	31
2.7 Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	33

CAPÍTULO III. PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA EN EL TRABAJO.

3.1 Cuestionario y Representación Gráfica.....	35
3.2 Programa de Capacitación Continua a Mediano Plazo en la U.M.F. No. 22.....	54
3.2.1. Objetivos Generales.....	55
3.3 Estrategias.....	60
3.4 Criterios de Evaluación.....	61
3.5 Sugerencias	62

ANEXO 1	63
----------------------	----

CONCLUSIONES	65
---------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	70
---------------------------	----

INTRODUCCIÓN

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), es un organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, de tipo social, garantiza el derecho a la salud, asistencia médica, protección de medios de subsistencia y servicios sociales para el bienestar de la población.

Es muy importante que exista la capacitación en cualquier institución, el IMSS no es la excepción ya que ésta busca la eficiencia y eficacia en las tareas y labores que se desempeñan.

Un buen programa de Capacitación prepara a la persona que presta sus servicios para el mejor desempeño de sus funciones, obteniendo con ello un nivel socioeconómico de vida más elevado, reduciendo al máximo las quejas y deficiencias.

El trabajo que a continuación presento surge de la inquietud por conocer la importancia que representa la capacitación y el desarrollo integral de las personas y de la Institución.

Es importante que consideremos que la educación del hombre es un proceso permanente, y que gran diversidad de empresas han dado prioridad a la capacitación continua, el IMSS no está exento, ya que al

igual que cualquier otra Institución no debe quedar al margen de la sistematización de la enseñanza que el país requiere.

El enfoque de este estudio es sistemático y queda manifiesta la continuidad a efecto de interrelacionar los diversos elementos que se combinan para, en conjunto, lograr una meta determinada.

La capacitación es obligación legal en nuestro país, implica el registro de programas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, pero, ¿Qué sucede con el seguimiento interno? si existiera un buen seguimiento, la capacitación resultaría realmente benéfica, ya que se considera fundamental para que exista una realimentación de información vanguardista.

Este programa pretende contribuir al desarrollo de habilidades y conocimientos del personal de área en todos sus niveles, al proporcionar un programa que ofrece la continuidad acorde a las necesidades reales en el ejercicio de su trabajo, incrementando con ello la efectividad dirigida al logro de los objetivos establecidos.

El lugar de estudio para este programa es la Unidad de Medicina Familiar No 22 del IMSS, que está ubicada en las calles de San Ramón y Pino, sin número en San Jerónimo Lídice donde se aplicó el cuestionario del módulo básico y obligatorios que conforman el Programa de capacitación en el trabajo en el IMSS y son los siguientes:

- a) Integración a la misión institucional
- b) Atención y Trato al Público
- c) Seguridad e Higiene en el Trabajo.

En el capítulo I menciono los conceptos de capacitación y adiestramiento en general, y señalo los objetivos, fundamentos y beneficios que ésta tiene.

En el Capítulo II indico la importancia de la capacitación en el IMSS así como su trayectoria histórica desde 1966 hasta la fecha actual, describo los conceptos de capacitación, adiestramiento y sus características. Igualmente elaboro, una descripción breve de como se aplica El módulo básico de capacitación en el trabajo, expongo los objetivos propuestos de cada módulo, así como sus contenidos y un breve comentario de cada uno de ellos.

En el III capítulo y último presenté el programa de capacitación continúa en el trabajo, Muestro la representación gráfica de los resultados obtenidos, en el cuestionario que fue aplicado en la Unidad Médico Familiar No. 22 y las conclusiones de dicho estudio, el cuál me sirvió de base para la realización de mi propuesta presentada en este capítulo, enfatizando lo importante que es la sistematización y continuidad en la capacitación, permitiendo con ello la contribución al desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, acorde a las necesidades reales en el ejercicio de su trabajo , esperando se incremente el personal

CAPITULO I

MARCO TEORICO

La educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad ya que permite sea capaz de realizar algo útil para sí y para sus semejantes; en ella se encuentra implícita la exposición adecuada del conocimiento así como el desarrollo y progreso del mismo. La finalidad natural del hombre es actualizar sus conocimientos, identificar sus potencialidades e irse perfeccionando no sólo en lo personal sino también como integrante de la sociedad.

La pedagogía como ciencia en cuanto a su quehacer tiene como objetivo de estudio la educación, la cual persigue un conocimiento y una práctica científica, proporcionando al progreso educativo las bases para realizar sus funciones y llegar al conocimiento sistemático de la verdad; así, las técnicas que prevé pueden adecuarse a casos particulares de cada educando, grupo o sociedad y permite un avance óptimo.

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo en el campo laboral, como parte de la educación hacen permanente el proceso formativo del individuo en su medio laboral, mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, promueve un alto nivel de eficiencia en su función laboral y un mayor compromiso en el logro de los objetivos.

Alfonso Siliceo en su libro de Capacitación y Desarrollo de Personal, se refiere a la capacitación como:

"Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".¹

La Capacitación como función educativa de una Institución, va a satisfacer necesidades presentes y prever futuras respecto a la preparación y habilidad de sus colaboradores. En relación a esto, indica que la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos de educación. A través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y claridad en las tareas laborales.

La capacitación es un medio que auxilia al cumplimiento de los objetivos y la misión institucional, ya que permite al individuo adquirir nuevos conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos funcionales aplicables a su vida laboral y personal.

¹ Siliceo, Alfonso; Capacitación y Desarrollo de Personal; Editorial Limusa; México, 1978, p. 20

En cuanto al adiestramiento se refiere como:

"La habilidad o destreza adquirida por lo general en el trabajo preponderantemente físico (desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo)".²

Adiestrar, implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de habilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permiten hacerlo bien .

El desarrollo del hombre es un proceso integral que se va dando con la vida misma, con la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo individual y colectivo, al respecto el mismo autor menciona :

"El desarrollo es una forma de educación del hombre, que conlleva a lograr un progreso individual y social dentro de una organización".³

² Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas; México 1979, p 262

³ Calderón Córdoba, Hugo; Manual para la Administración del Proceso de Capacitación; Editorial Limusa; México 1982, p. 315

A partir de este planteamiento se vislumbra la necesidad de establecer estrategias educativas tendientes al cambio de valores, actitudes y comportamientos como una intervención entre otras que de manera integral, consoliden el proceso del cambio planeado, ya que sólo esto asegura y respalda las conquistas operativas de cualquier programa de capacitación.

Los programas de capacitación o desarrollo deben consistir en la realización de acciones encaminadas a actualizar o a transmitir conocimientos, mejorar habilidades y modificar las actitudes que requieran los empleados.

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones en su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

1.1. CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN

A continuación se presentan diferentes enfoques que diversos autores dan al concepto de capacitación.

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos y habilidades del colaborador".⁴

"Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".⁵

"Es ayudar a las personas para que aprendan".⁶

"Es un proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes en los trabajadores con el propósito de conjugar la realización individual y la consecución de los objetivos de la empresa".⁷

Hugo Calderón Córdoba se refiere a ella como una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan. Dice que se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos de la Institución.

⁴ Sillico, Alfonso, op. cit, p. 20

⁵ Arias Galicia, Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas; México, 1979, p. 319,320

⁶ Bentley, Trevor; Capacitación Empresarial; editorial McGraw-Hill ; México, p. 32

⁷ Calderón Córdoba, Hugo; Manual para la Administración del Proceso de Capacitación; Editorial Limusa, México, 1982

Para el desarrollo de este estudio y retomando las ideas principales de los autores leídos se presenta a la capacitación como: **Un conjunto de procesos sistematizados, por medio de los cuáles, se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos, con el objeto de que estén mejor preparados para resolver problemas referentes a su ocupación.**

"La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y del desarrollo sólido de la empresa".⁸

Concepto de capacitación en el puesto

Nos dice Alfonso Siliceo que son "aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente".⁹

⁸ Siliceo, Alfonso; Op. Cit, 3ra. Edición, p.26

⁹ Idem.

"Entrenamiento es el proporcionar los conocimientos, experiencias y habilidades que sean necesarios para que desempeñe mejor su trabajo".¹⁰

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos".¹¹

"Es una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo".¹²

El adiestramiento va incluido en la capacitación, ya que, su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

Fernando Arias Galicia señala que "adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica

¹⁰ Ídem p. 27

¹¹ Ídem p. 28-29

¹² Calderón Córdoba, Hugo: Op. Cit

más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz".¹³

Existen cada vez más oportunidades para que los individuos aprendan y para que trabajen en las nuevas ramas de la actividad laboral que van surgiendo y que lentamente sustituyen a las anteriores, entonces las implicaciones de la capacitación se hacen inmensas, por lo que, deben hacerse planes para que todo el personal disponga de capacitación y actualización continua.

1.2 LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

- Preparar a la persona que presta sus servicios para el mejor desempeño de sus funciones.
- Preparar a la persona para ocupar una plaza superior.
- Elevar la calidad del trabajo que desempeña la Institución.
- Mejorar el nivel socioeconómico del trabajador.
- Promover el Desarrollo integral del personal, así como el de la Institución.
- Reducir quejas en cuanto al desempeño de su trabajo.
- Reducir riesgos de trabajo.
- Optimizar el uso de recursos.

¹³ Arias Galicia, Fernando; Op. Cit. P. 319-320

La Capacitación debe permitir y estimular el logro de metas individuales pues constituye un factor de progreso y representa el medio más eficaz para adaptarse a los cambios que genera la dinámica social.

Capacitar, es ofrecer una oportunidad a los que nos rodean, y obtener la doble satisfacción de contribuir a mejorar el nivel de vida y aumentar la calidad y la eficiencia en la Institución; satisface necesidades presentes y anticipa a cubrir necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores.

Fines básicos de la capacitación en la empresa:

- Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto.
- Eleva la moral del trabajador.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la Institución.
- Incrementa la calidad en el trabajo.
- Proporciona información en cuanto a necesidades futuras a todo nivel.
- Realimenta y refuerza los conocimientos ya obtenidos en otros cursos.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Forja líderes y mejora aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de las metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la Organización.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Incrementa la calidad en el trabajo.

Beneficia también las Relaciones Humanas ya que:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Hace viables las políticas de la Institución.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la Institución en un entorno de mejor para trabajar y vivir en ella. ¹⁴

¹⁴ Siliceo, Alfonso; Op. Cit. P. 20

1.3. CAPACITACIÓN CONTINUA

"La Capacitación es concebida como una herramienta útil a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con un personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social".¹⁵

La Capacitación es una inversión que debe realizarse en forma permanente, lo que se necesita es algún medio por el cual los individuos puedan recibir actualización y capacitación continuas, cuando lo necesiten o cuando lo soliciten, y que pueda brindarse en su sitio de trabajo, con la misma tecnología que emplean en sus tareas cotidianas.

Dentro de una Institución se viven cambios importantes que sustituyen lentamente las anteriores actividades, entonces las implicaciones de la capacitación se hacen enormes, de tal suerte que, deben hacerse planes y programas para que todo el personal disponga de capacitación y actualización continuas.

La capacitación no es una actividad separada de las actividades cotidianas, es parte inherente del ambiente de trabajo. Cuando el proceso se mejora constantemente, el resultado será mejorar, cada vez más, la

¹⁵ Bentley, Trevor; Op. Cit., p. 33

calidad del servicio, y es que siempre habrá nuevas necesidades de cubrir, nuevos requerimientos a satisfacer, nuevos materiales y nuevas tecnologías que usar, y si contamos con personal comprometido realmente en su tarea, con mayor instrucción y cada vez más capacitado, éste va a desempeñar nuevas tareas o tal vez las mismas pero en forma eficiente.

“No buscamos genios, buscamos personas ordinarias que hagan cosas extraordinarias”.¹⁶ Este autor señala que se puede capacitar, preparar a las personas para que desempeñen mucho mejor sus actividades.

“La calidad empieza con la educación y termina con la educación, la preparación, el entusiasmo y la creatividad del individuo, es actualmente y cada día lo será en mayor medida, el factor clave del que va a depender el éxito de la Institución, en el estado actual de competitividad a nivel mundial”.¹⁷

La Capacitación no es un proceso estático, es un proceso que debe darse día con día, apenas termine un curso, hay que iniciar otro nuevo, a fin de consolidar la calidad en el servicio.

Alfonso Siliceo en su libro de Capacitación Empresarial muestra dos gráficas que pretenden indicar en forma objetiva y a través de comparación

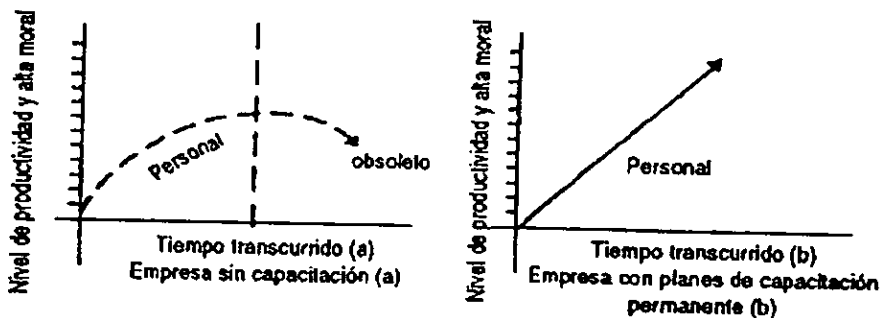
¹⁶ Gutiérrez, Mario; Nociones de Calidad Total; Editorial Limusa; México, p.230

¹⁷ Ídem, p. 71

el resultado de una empresa que esté dando capacitación continua y una que no.

La gráfica A señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, y si éste no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La gráfica B se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa".¹⁸



¹⁸ Silicco, Alfonso; Op. Cit., p. 18

La propuesta que presento en este trabajo va encaminada en capacitar a todo el personal que labora en la Unidad de Medicina Familiar No 22 (250 trabajadores en total), en 8 meses en forma continúa y sistemática dado que en tres etapas que abarcan 6 semanas por grupo se darán los tres cursos que integran al módulo básico, esto por considerar que sí efectivamente se cumple con los objetivos que ya están establecidos en cada uno de los tres cursos por lo menos el personal que labora en esta Unidad de trabajo conocerá lo que todo trabajador debe conocer, la historia, metas, que es lo que ofrece como una Institución de Servicio, que busca lograr con sus servicios, cuál es nuestra función como una parte de ella.

Es importante que se dé un seguimiento a la evaluación del cursos ya que esto nos va a permitir reforzar y actualizar nuestros programas de capacitación y estos serán acordes a nuestras necesidades reales.

"La evaluación es un proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático, en que medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación".¹⁹

Sin evaluación se desconocería su eficiencia pese a que la tuviera, y sin reajuste una tarea a medias.

¹⁹ Siliceo, Alfonso; Op. Cit., p. 17

Si la educación es un proceso sistemático las etapas que lo integran también estarán influidas por esta característica.

La evaluación es entendida aquí como una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación, si se lleva una correcta evaluación podremos:

- Proporcionar información útil para determinar un plan, en programa, una técnica etc.
- Orientar en la toma de decisiones.
- Conocer si han sido cubiertas las necesidades de capacitación, o bien si es necesario realimentar el proceso.
- Cambiar estrategia didáctica en caso de no haber alcanzado los objetivos propuestos.

CAPÍTULO II

LA CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

2.1. MARCO DE REFERENCIA

El Instituto Mexicano del Seguro Social, es una de las grandes instituciones del sector salud del México moderno. El crecimiento en más de cincuenta años de servicio ha permitido actualizar la Legislación para reiterar su presencia en toda la República, pues en casi la totalidad de los municipios del país, brinda su asistencia.

A partir de la creación de la Oficina de capacitación en 1966, la función de desarrollo de personal ha correspondido a la Jefatura de Servicios de Personal . La evolución de este órgano, concluyó con la creación de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos en 1984, y puede esquematizarse en la siguiente forma:

En 1967, el Sindicato Nacional de los Trabajadores del IMSS crea en la ciudad de México su primer Centro Nacional de Capacitación y Productividad , dentro del cuál se ubica el Departamento de Desarrollo de Personal, integrado por las oficinas de Análisis, Capacitación e Inducción,

operando programas de capacitación para las categorías de base o confianza, de las que previamente efectuaba "análisis de trabajo".

De 1968 a 1970, transformando el Departamento de Selección y Desarrollo e integrado con las Oficinas de Selección, Desarrollo, Audiovisual, y Estudio de Personal, incorpora a la administración de los recursos humanos institucionales dos conceptos plenamente modernos: la selección del trabajador orientada a su ubicación racional en el puesto desde la primera jornada, y el empleo didáctico de los medios electrónicos de comunicación para atender simultánea y eficazmente grandes grupos de trabajadores.

La Oficina de Desarrollo atendía las necesidades del trabajador desde una perspectiva integral, de su ingreso a su jubilación, impartiendo, como parte de la jornada cursos con fines selectivos a los trabajadores que habrían de cambiar de rama laboral, en que consideraba el perfil de los puestos y su correspondencia con el de los aspirantes y su antigüedad. Efectuaba así mismo tareas formativas, de actualización y capacitación para el resto del personal del Instituto, incluida gran parte del médico y paramédico, destinadas también a quienes aspiraban a ocupar puestos superiores y plazas de mayor responsabilidad por las vías del escalafón, y al resto del personal según sus requerimientos. Sus programas incluían elementos técnicos normativos, y temas relacionados con las relaciones humanas y la prevención de accidentes.

De 1971 a 1973 se producen en el Departamento diversos cambios. A la Oficina de desarrollo y selección de personal se sumaron las de reubicación y bolsa de trabajo. La primera se integró con las secciones de apoyo técnico, programación coordinación de cursos y coordinación de pre-ingreso. A las funciones del Departamento se agregaron las de aplicar el programa de orientación e integración institucional, cuyos propósitos eran difundir y promover la ley del Seguro Social, e impartir cursos a los funcionarios del Instituto en materia de métodos de dirección, toma de decisiones, e identificación y solución de problemas. Inició también la aplicación de un laboratorio de relaciones humanas.

A partir de 1973, tras el surgimiento de un órgano independiente responsable de la selección, el Departamento de Desarrollo de Personal dedicó todos sus recursos a la operación de los programas de orientación e integración institucional, y valoración de méritos Desarrollo a niveles operativos, Laboratorio de relaciones humanas, capacitación para el trabajo, capacitación promocional, maestría en administración y orientación institucional al personal de nuevo ingreso.

En 1977, el Departamento se transforma en la Subjefatura de normas de capacitación, con 3 áreas de aplicación: programación, enseñanza y asesoría. Sus funciones primordiales eran investigar necesidades de aprendizaje y del ambiente laboral, determinar los programas de capacitación , mejorar las relaciones humanas y el cambio

de actitudes, seleccionar materiales didácticos, diseñar e impartir cursos de integración institucional y brindar apoyo bibliográfico a la capacitación.

En 1979 se crean las Delegaciones del Valle de México y con ello se desconcentran funciones, programas y personal que se ubicarían en las respectivas Oficinas de Desarrollo delegacional .

En 1980 surge la Subjefatura de normas de administración de personal, dependiente de la jefatura de servicios de personal, en búsqueda de una concepción más amplia del proceso en que se ubica la capacitación.

En 1981, la Subjefatura se transforma en el Departamento de normas de capacitación y desarrollo. Contribuyó sensiblemente al avance de la sistematización de los programas específicos de capacitación y adiestramiento con la formulación de un manual de procedimientos para la elaboración del programa anual de capacitación y adiestramiento.

En 1983, nuevamente con el rango de Subjefatura (de normas de capacitación y desarrollo) e integrada con los Departamentos de normas de capacitación y desarrollo de nivel central, contribuye a la formulación de un diagnóstico que daría paso a la última modificación orgánica de la entidad responsable del desarrollo de los recursos humanos en el IMSS.

En 1984, se crea la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos. Así surge el Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo, cuyas acciones se estructuraron para unificar criterios técnicos y meteorológicos y administrar, en todo el ámbito institucional, tres subsistemas capacitación y adiestramiento, desarrollo y apoyo, que articulan los tres elementos substanciales de la eficiencia en el trabajo, aplicando técnicas didácticas como la enseñanza abierta, el adiestramiento en aula (con instructor), la integración y consolidación de grupos laborales y el empleo de medios impresos , audiovisuales y electrónicos como dispositivos de apoyo a la enseñanza.

La creación del Sistema nacional de capacitación y desarrollo, En 1985 como solución a la carencia de una estructura para la administración de la capacitación, trajo como consecuencia el registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social del Sistema General de Capacitación y Adiestramiento.

De 1986 a 1988, la estructura orgánica que prevaleció en la Jefatura de servicios de desarrollo de recursos humanos fue la de tres subjefaturas: de capacitación, de desarrollo, y de apoyo técnico.

En 1989, la Jefatura de desarrollo de recursos humanos reorienta sus programas e incorpora los de Fomento a la salud de los trabajadores del IMSS y el de mejoramiento de la calidad de vida.

En 1991, se analiza la operatividad y funcionalidad orgánica y programática de esta Jefatura y en razón de ello se crea la Subjefatura de Desarrollo ,dando como resultado la creación del sistema IMSS-Capacitación.

En 1992, se incorpora el departamento de normas de selección y da como resultado la instauración de la subjefatura de selección y desarrollo de personal.

De 1993 a la fecha, con algunas modificaciones en su estructura orgánica, se continúa la operación de programas y se logra la capacitación al 100%. Otorgando constancias de habilidades laborales a todo el personal que recibe la capacitación.

2.2. OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

El objetivo de la capacitación en el IMSS, es el de incrementar la eficiencia y la eficacia del trabajo, promover la adquisición y actualización de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y fundamentar la adopción de actitudes hacia el trabajo, con los fines y las metas de la seguridad social.

Así, la meta de la capacitación en el IMSS es complementar el crecimiento laboral de los trabajadores para que el trabajo efectivamente aporte la satisfacción de los requerimientos conceptuales, afectivos y

emocionales que todo individuo necesita. Esta pretende acercar al trabajador hacia las metas de la misión institucional y otorgar un servicio con la uniformidad, y la calidad que merece el usuario.

El objetivo de la capacitación en el trabajo es mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores a través de la capacitación, sustentada con bases sólidas, actividades y responsabilidades en el puesto que ocupan. Se realiza a través de cursos, cuyo contenido temático tiene como base las funciones, actividades y responsabilidades específicas de cada puesto. Este agrupamiento modular se realiza considerando la semejanza o complementación de la información y permite que el trabajador participe solamente en aquel o aquellos módulos que requiera, de acuerdo con los conocimientos y dominio que posea sobre ellos.

Habiendo visto la trayectoria histórica de la Capacitación en esta Institución a continuación explicaré los conceptos de Capacitación y Adiestramiento así como el objetivo de cada uno de estos, que se maneja en esta institución

Concepto de Adiestramiento:

Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en su puesto de trabajo, a través de la práctica directa de la actividad que desempeña.

"Es la adquisición o modificación de habilidades motoras y destrezas, en el mismo lugar de trabajo y como requerimiento de este".²⁰

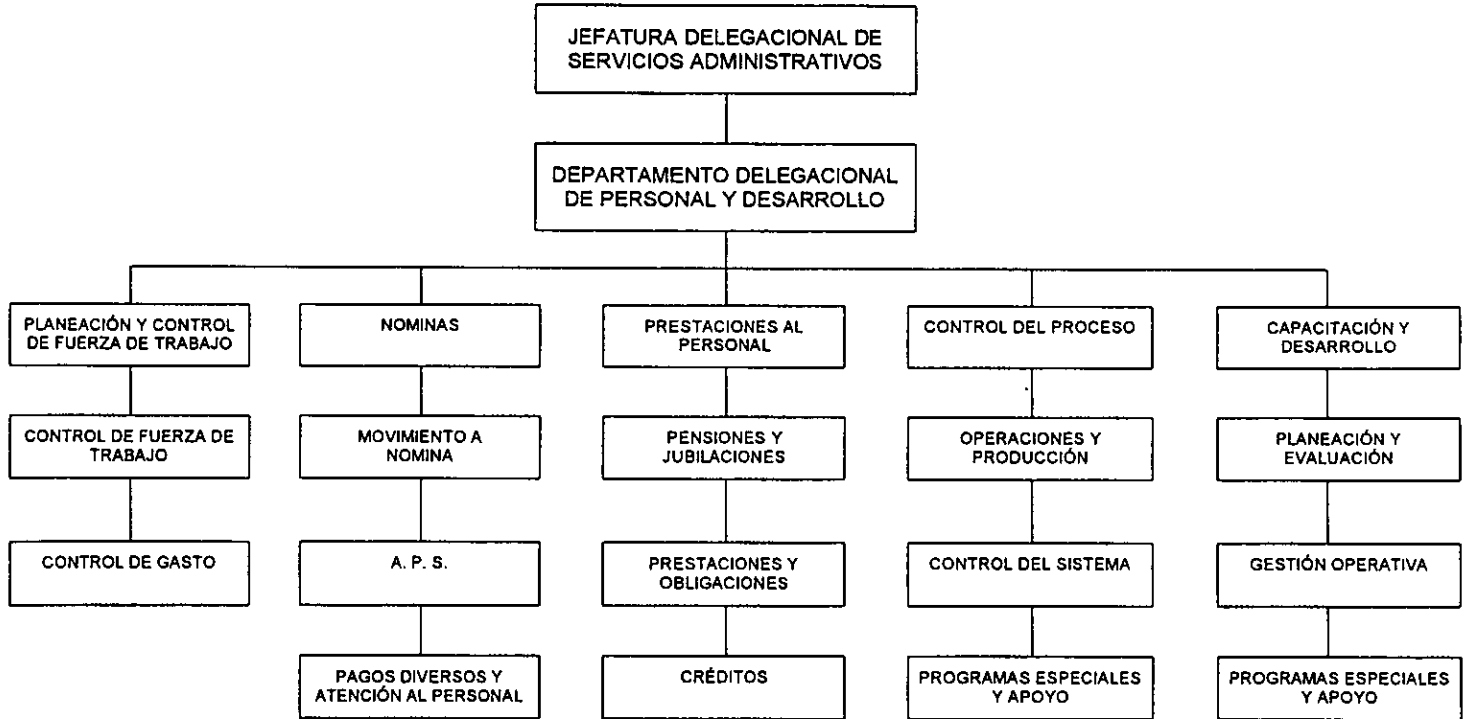
El objetivo principal del adiestramiento es optimizar el desempeño laboral de los trabajadores actualizando sus conocimientos, fortaleciendo su destreza y mejorando sus aptitudes y habilidades conforme los lineamientos y metodologías de los requerimientos institucionales.

Las acciones de capacitación y adiestramiento están sustentadas en el objetivo, las funciones y responsabilidades inherentes a cada puesto. Su objetivo es facilitar la adaptación del trabajador a un nuevo puesto o área de trabajo, proporcionándole los conocimientos y elementos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

Una vez explicado los objetivos que se persiguen en el Departamento de Capacitación y Desarrollo mostraré en el siguiente organigrama la estructura que de las áreas que lo integran describiendo brevemente su función:

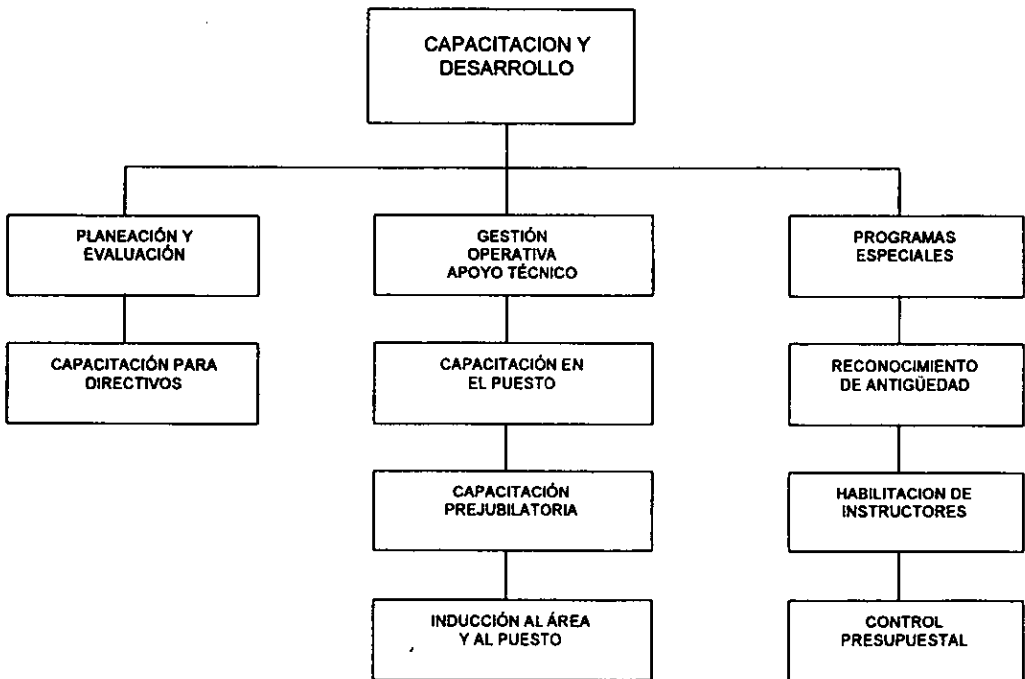
²⁰ Sepúlveda, Fernando; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos; Ed. Jefatura de Servicios de Capacitación y Desarrollo del IMSS; México, 1986, p. 18

**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI
DELEGACIÓN No. 3 SUROESTE DEL VALLE DE MÉXICO
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL Y DESARROLLO**



**DIRECCIÓN REGIONAL SIGLO XXI
DELEGACIÓN No. 3 SUROESTE DEL VALLE DE MÉXICO
DEPARTAMENTO DELEGACIONAL DE PERSONAL Y
DESARROLLO**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



2.3 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

La Subdirección General Administrativa, aplica las políticas y los lineamientos de la capacitación a través de la Jefatura de servicios de personal y desarrollo en materia de su competencia y la reglamentación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

La Coordinación de Personal y Desarrollo, se encarga de vigilar la correcta aplicación y cumplimiento de los requisitos legales y contractuales en materia de selección, capacitación y desarrollo del personal. Somete los mecanismos que regulen la función de selección de personal, así como una adecuada integración y oportuno cumplimiento de los planes y programas establecidos.

Coordina con las diversas dependencias tanto institucionales como sindicales todo lo relacionado con los programas de capacitación en el trabajo.

El área de Gestión Operativa tiene a su cargo el promover y vigilar que las oficinas de capacitación y desarrollo realicen la detección de necesidades de capacitación, también tiene a su cargo los reconocimientos de méritos institucionales en cuanto a la antigüedad del personal e inducción al puesto. Los cursos de habilitación y actualización de instructores los lleva acabo el área de programas especiales y apoyo técnico.

2.4. PROGRAMAS CON QUE CUENTA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

a) PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL

- Capacitación y adiestramiento en el puesto a personal de base y confianza.
- Capacitación y adiestramiento para cambio de rama.
- Capacitación y adiestramiento selectivo
- Capacitación por reacomodo laboral.
- Actualización en el trabajo.

b) PROGRAMA DE DESARROLLO PARA MANDOS MEDIOS

- Programa de desarrollo directivo.
- Comunicación.
- Asertividad.
- Liderazgo.
- Toma de decisiones.

c) FORMACIÓN DE INSTRUCTORES

- Habilitación de instructores
- Actualización de instructores

d) MÓDULOS BÁSICOS

- Integración a la misión institucional y sindical. Seguridad e higiene en el trabajo.
- Atención y trato al público.

LOS CURSOS BASICOS DE CAPACITACION EN EL TRABAJO DEL IMSS

INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO BASICO

El Instituto Mexicano del Seguro Social , para el mejoramiento en su servicio para atención al derechohabiente, tiene un programa establecido para la capacitación de todos sus trabajadores, el cuál es conocido como **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO** está constituido por tres módulos básicos y obligatorios para todas las categorías, son:

- a) Integración a la misión institucional.
- b) Atención y trato al público.
- c) Seguridad e higiene en el trabajo.

Estos cursos los imparte el departamento de desarrollo de recursos humanos a través de los instructores que tiene en cada una de las unidades que compone cada delegación. Son dirigidos a todo el personal administrativo de la Institución siempre y cuando se registren ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social con la siguiente duración dieciséis horas de instrucción para el módulo Integración a La Misión Institucional, veinte horas para el de Atención y Trato al Público y, seis horas para el denominado Seguridad e Higiene en el Trabajo. Generalmente se utilizan rotafolios, acetatos, videos y diapositivas como apoyos didácticos, para su enseñanza. Se imparten mediante la modalidad de curso en aula y técnicas didácticas como conferencia informal, talleres, corrillos etc.

2.5. INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Su objetivo vincular al trabajador con el Instituto a través de su participación en el logro de la "Misión Institucional".

MÓDULO I NUESTRA INSTITUCIÓN

- 1.1.- Que es la seguridad social
- 1.2.- Importancia de la seguridad social

MÓDULO II QUÉ SE ENTIENDE POR "MISIÓN"

- 2.1.- Nuestra misión
- 2.2.- Nuestro compromiso

2.3.- Filosofía de la calidad del IMSS

**MÓDULO III CONDICIONES INDISPENSABLES PARA LOGRAR
NUESTRA MISIÓN.**

- 3.1.- Actitud ante el trabajo**
- 3.2.- Vocación de servicio**
- 3.3.- Equipos de trabajo efectivos**

MÓDULO IV LEY DEL SEGURO SOCIAL

- 4.1.-Objetivos del IMSS**
- 4.2.-Régimen obligatorio**
- 4.3.-Régimen voluntario, facultativo adicional**

MÓDULO V ORGANIZACIÓN DEL IMSS

- 5.1.-Organos superiores**
- 5.2.-Organos delegacionales**
- 5.3.-Unidades operativas**

MÓDULO VI SINDICATO NACIONAL DEL SEGURO SOCIAL

- 6.1.-Funciones del Sindicato**

Este curso pretende informar al trabajador de cómo están constituidos el IMSS y su Sindicato y cuál ha sido su desarrollo a través de la historia, desde su nacimiento hasta el tiempo actual, a fin de sensibilizar, motivar e integrar al trabajador como parte de esta Institución.

Da a conocer la Misión de la Institución y ayuda a identificar de qué manera cada trabajador contribuye en el logro de ésta.

Explica la calidad y calidez implicando la conjunción de esfuerzos de un equipo de trabajo de una filosofía propia y adecuada al Instituto, con una misión bien definida y en donde la participación de trabajadores, incluya en la atención de los derecho-habientes.

2.6. ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO

Este curso sensibiliza a los trabajadores para que tomen conciencia de lo importante que es tener un trabajo, de todos los beneficios que se tienen con él. Explica las ventajas de ser parte integral de esta Institución, y señalan principalmente, que ésta es una Empresa de Servicio y que por lo tanto, deben realizar su trabajo con calidad. Se manejan temas de comunicación, asertividad, lenguaje corporal, con el objetivo de dar una mejor atención y trato al usuario.

Objetivo general: Busca que los participantes identifiquen los elementos que intervienen en la interacción trabajador-derechohabiente y su repercusión en la calidad del servicio.

Los participantes identificarán que la importancia de la calidad se ubica al proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

CAPÍTULO I EL TRABAJO COMO ACTIVIDAD HUMANA

1.1 Qué es el trabajo

1.2 Satisfactores del trabajo., donde los participantes conocerán conceptos de lo que es el trabajo y su importancia en la vida como satisfactor.

CAPÍTULO II EL IMSS Y SUS TRABAJADORES

2.1 Qué es una Empresa

2.2 Clasificación y características de las empresas

2.3 Qué es el IMSS y su objetivo

2.4 Importancia de trabajar en el IMSS

2.5 Imagen = Primer contacto

CAPÍTULO III EL USUARIO

3.1 Qué el usuario?

3.2 Quién es el Usuario?

3.3 Características de los usuarios.

3.4 Requerimientos de los usuarios.

CAPÍTULO IV EL TRABAJADOR QUE ATIENDE PÚBLICO

4.1 Perfil del trabajador que atiende público.

4.2 Comunicación.

4.3 Asertividad.

4.4 Empatía.

4.5 Entrevista.

Los participantes identificarán las características importantes que deben reunir los trabajadores que atienden público.

CAPÍTULO V CÓMO OTORGAR UN SERVICIO DE CALIDAD

5.1 Conceptos de: servicio, calidad y atención.

5.2 Cómo obtenemos calidad.

5.3 Como medir la satisfacción del usuario.

2.7. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Se ha diseñado el curso de Seguridad e higiene para que a través de éste, se capacite al personal que labora en las distintas áreas del IMSS, está conformado por:

TEMA I Fundamento Legal de la Seguridad e higiene en el trabajo. Tiene como objetivo el identificar las disposiciones que marca la Ley federal del trabajo en materia de seguridad e higiene.

TEMA II Conceptos básicos sobre seguridad en el trabajo. El cuál pretende que el participante explique los conceptos básicos de seguridad.

TEMA III Conceptos básicos sobre higiene en el trabajo. Busca que el participante comprenda y explique los conceptos básicos de higiene.

TEMA IV Elementos generales sobre Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Su objetivo es que el participante exponga la importancia que tiene la comunicación en la relación entre las comisiones mixtas de seguridad e higiene y los trabajadores.

El manual que dan para este curso tiene dibujos de personas que sufren accidentes por no usar el equipo adecuado para la prevención de accidentes, además de una explicación breve de cada uno de los conceptos que se manejan .

Este curso está enfocado a prevenir riesgos y accidentes en las áreas laborales, enseña qué es una situación insegura, qué es un riesgo de trabajo, cuál es el fundamento legal de la seguridad e higiene de acuerdo con las comisiones mixtas de seguridad e higiene.

CAPITULO III

PROGRAMA DE CAPACITACION CONTINUA EN EL TRABAJO

3.1 CUESTIONARIO Y REPRESENTACION GRAFICA.

Este estudio surge de la inquietud de conocer cómo el Departamento de capacitación y desarrollo del IMSS, lleva a cabo el Programa de capacitación en el trabajo, en la Unidad de Medicina Familiar No. 22, ubicada en San Jerónimo Sin Número esquina con Pino, en la Unidad Independencia, Delegación Magdalena Contreras.

El programa antes mencionado, consta de 3 módulos básicos, que son:

- 1) Integración a la misión institucional.
- 2) Atención y trato al público.
- 3) Seguridad e higiene.

Están dirigidos a todo el personal sin importar la categoría que se tenga, cabe mencionar que estos cursos son la introducción a lo que es la institución, además de que para algunas categorías (normalmente donde hay escalafón) son requisito obligatorio para cualquier movimiento, la característica principal es que deben ser impartidos dentro de la Unidad de

Trabajo y durante la jornada laboral (ya que existen 2 turnos (matutino y vespertino). Así mismo personal que labora 8:00 horas y personal de 6.5.

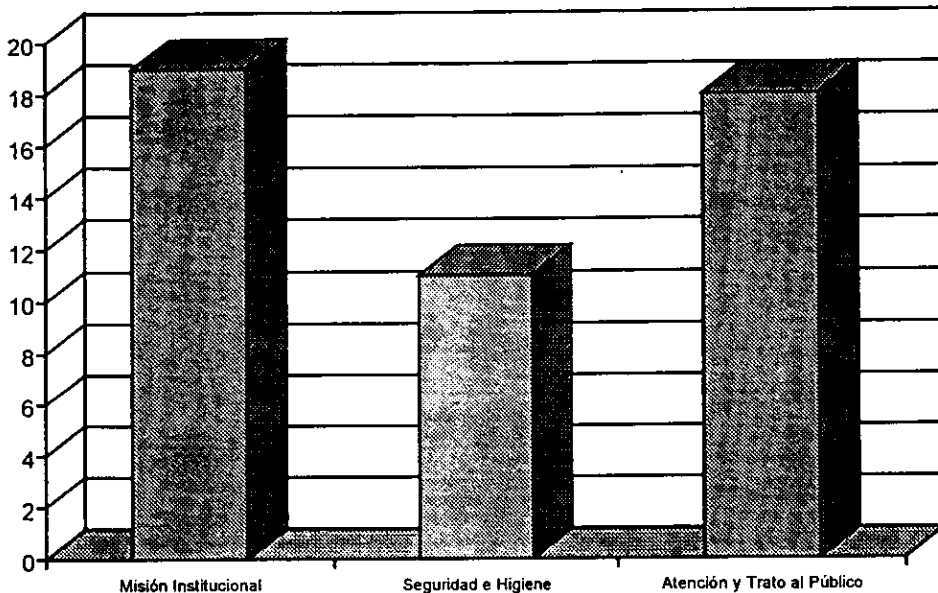
Se aplicó un cuestionario, tomando en cuenta primeramente si este Módulo es conocido por el personal, con que frecuencia se los impartieron, si les parece que tengan alguna utilidad para su desempeño laboral, y por último que cursos desearían que se les dieran para mejorar su desempeño laboral, consta de 8 preguntas abiertas y está dirigido al personal de la clínica, que contará con antigüedad mínima de 5 años y máxima de 10 años laborando en esta clínica durante este lapso de tiempo (esto por considerar que en este periodo la mayoría de los trabajadores ya debe estar capacitado) fue aplicado y una muestra de 40 trabajadores de todas las categorías de un total de 250 personas es decir a un 16% de la población de esa unidad.

En el anexo 1 presentó el cuestionario aplicado en la Unidad de Medicina Familiar N°22.

Por otro lado, hago una representación gráfica del resultado del cuestionario. El cuál he utilizado como base de datos para la elaboración de la propuesta presentada

GRÁFICA 1

PREGUNTA 1



En ésta gráfica se representan los resultados obtenidos de participación en los tres cursos básicos del programa siendo el de mayor participación con 19 de 40 personas el de Misión Institucional. Con 18 personas Atención y Trato al Público y con 11 personas el de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

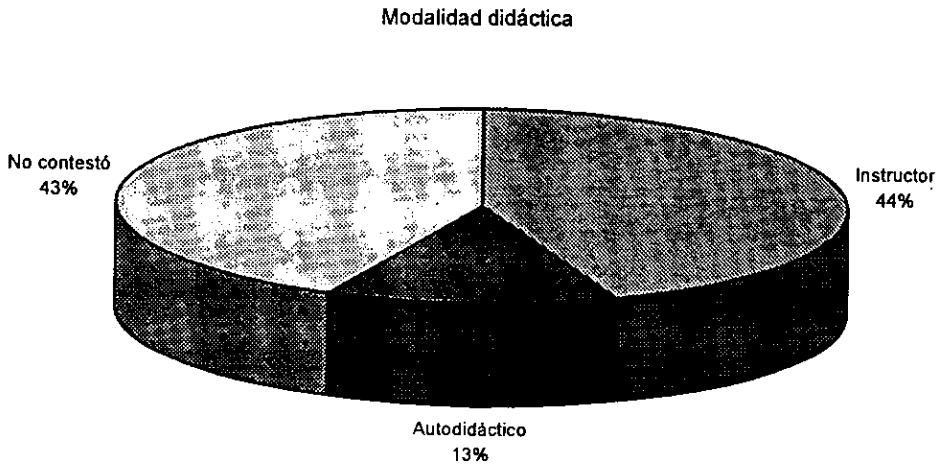
En esta primer pregunta, se debe considerar y censurar un aspecto importante. Al ser el Instituto Mexicano del Seguro Social un importante organismo público con personalidad y patrimonio propios, a la que pertenece la Delegación 3 Suroeste del IMSS, Unidad Médica Familiar No.22, ésta siempre requerirá someter a sus empleados o funcionarios

públicos (sean de nuevo ingreso o no), a la capacitación constante y permanente dirigida a la especialización de la función que desempeñan, siempre y cuando quiera alcanzar su máximo rendimiento. Por tal motivo, es cuestionable como del total de la muestra (40), existe tan poca participación en cursos tan importantes como son el se la Misión Institucional y Atención y Trato al Público.

En este sentido, cabría preguntarse ¿como podrá un empleado de la Unidad Médica Familiar 22 brindar un buen servicio, si no conoce la estructura funcional de la institución de salud a la cual pertenece y desconoce cual es el campo de actuación del Instituto Mexicano del Seguro Social?.

GRÁFICA 2

PREGUNTA 1



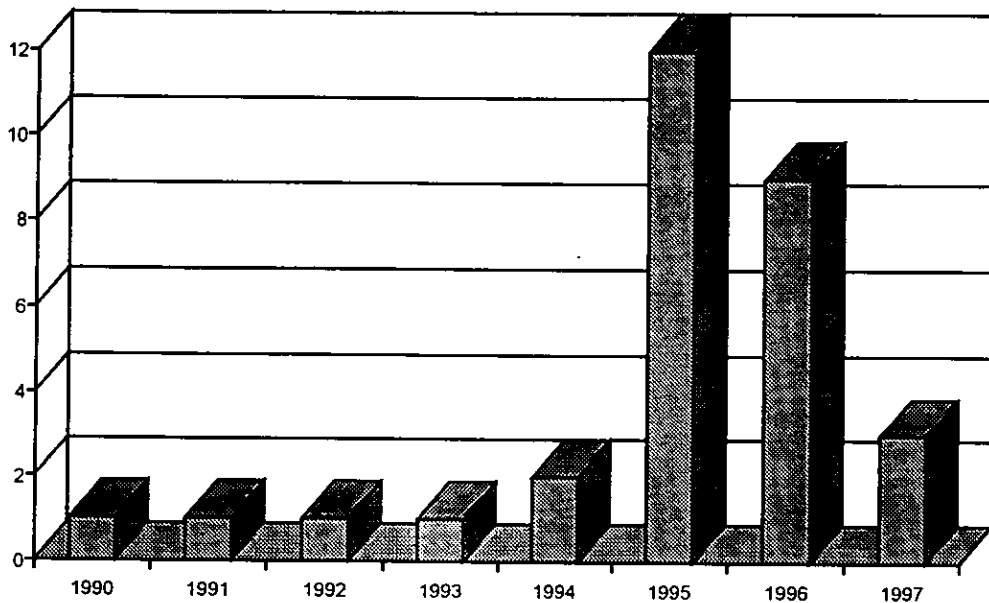
En la parte 2 de la pregunta 1, un 44% de la población que recibieron algún curso fue con instructor y un 13% lo recibió en forma autodidáctica, mientras que el 43% no contestó.

Son de interés las respuestas obtenidas en esta pregunta, en primer término porque es cuestionable la gran cantidad de personas que no la contestaron (al parecer no han recibido ninguna clase de capacitación), y en segundo término, porque es difícil concebir (aunque no imposible) a personal que se capacite en forma autodidáctica, siendo que generalmente se contratan a expertos profesionales que conozcan la metodología de la enseñanza.

Por lo que se refiere a la gran cantidad de personas que no contestaron, debería de preguntársele a la Unidad Familiar a la que pertenecen, si cree que se esta deteriorando el sentido de la seguridad laboral de sus empleados, si se están perdiendo oportunidades de asenso, si existen problemas de autoestima y prestigio personal a causa de la no introducción de cursos de capacitación. Cabe destacar, que al no darle seguimiento a un programa de capacitación, se considera por los empleados como la falta de un prestación laboral, y por lo tanto no es un incentivo para que exista más empeño en la realización del trabajo.

En lo que respecta a la instrucción autodidáctica, cabría preguntarse si la Unidad Médica Familiar No 22, se ha tenido que ver en la necesidad de introducir ésta, a falta de recursos financieros, para contratar personal.

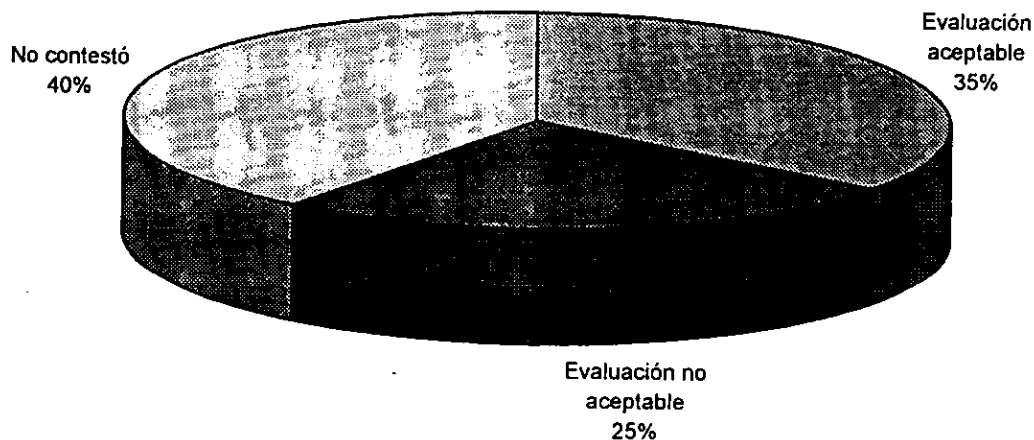
GRÁFICA 3 PREGUNTA 1



Ésta gráfica muestra que en el año de 1995, fue cuando más cursos se recibieron, producto del cambio de administración.

GRÁFICA 4

PREGUNTA 2



Un 35% de la población piensa que la evaluación es aceptable, mientras que un 25% considera que no lo es y no contestó

Aún más graves resultan las respuestas obtenidas en esta pregunta, por la gran cantidad de empleados que no contesto y por la inadecuada evaluación que se efectuó en los cursos de capacitación que recibieron; siendo que no puede existir calidad en dichos cursos, si no es evaluado el aprendizaje de los empleados. Para tal fin, el área encargada de introducir la capacitación, debe utilizar varios principios psicológicos vinculados con el aprendizaje, por medio de las cuales se determinen:

Diferencias individuales en cuanto a la capacidad: Las personas difieren en su capacidad de aprovechar la instrucción. Los de mayor capacidad mental aprenden a ejecutar una tarea en poco tiempo, en tanto que a otros les cuesta mucho esfuerzo aprender los aspectos fundamentales. Algunos renuncian (o los obligan a desistir) al no conseguir entender los principios fundamentales del curso de capacitación. De ahí la necesidad de ajustar el ritmo de la instrucción a la inteligencia de los aprendices, pues algunos aprenden más rápido. En teoría el personal profesional de introducir la capacitación debería estar enterado de las diferencias individuales de capacidad.

Motivación. El deseo o motivación de aprender reviste capital importancia en la capacitación. El aprendizaje no se consume a menos que el empleado realmente quiera aprender, y esto sucede prescindiendo de la habilidad en cuestión. En ciertos casos, un gran nivel de motivación compensa la existencia de una escasa capacidad. Además de presentar el material en el cual se basará la capacitación, un buen instructor conoce las diferencias individuales de motivación entre los empleados y hace los ajustes pertinentes en el nivel de instrucción. Crea una motivación adecuada, a fin de que se sientan deseos de aprender los contenidos.

Ejercitación activa del material. Si se quiere que los cursos de capacitación den excelentes resultados, los trabajadores han de intervenir activamente en el proceso de aprendizaje aplicándolo en sus principales

funciones, y no conformarse con ser receptores pasivos de información. El área encargada, deberá evaluar constantemente esto, por medio de su vigilancia y exámenes aplicados a los empleados que han participado en un curso de capacitación.

Aprendizaje total y parcial. Esta división de aprendizaje se refiere a la relativa magnitud de la unidad de la materia que se requiere introducir en el curso de capacitación. ¿ Debe ésta dividirse en partes pequeñas, cada una de las cuales se aprende por separado, o se impartirá íntegramente ?. La decisión dependerá de la naturaleza y complejidad del tema y de la capacidad de los sujetos.

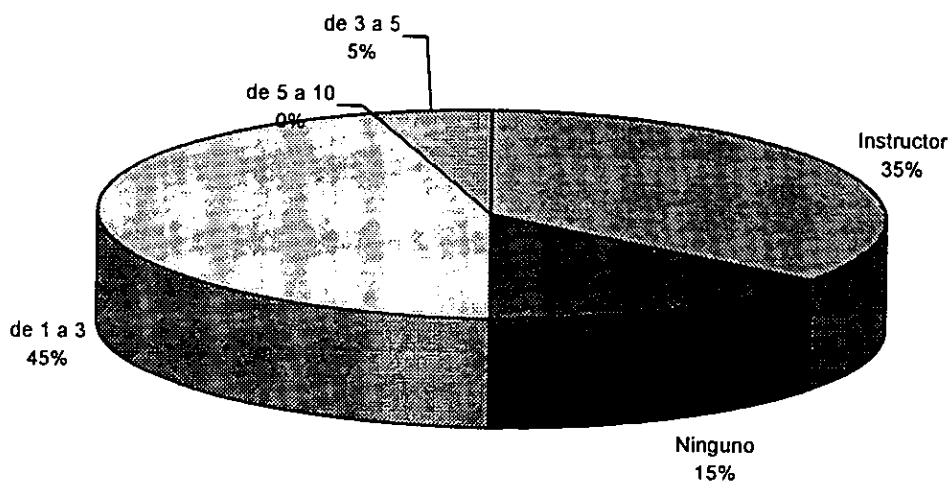
Transferencia del aprendizaje. Dentro de la evaluación de los cursos de capacitación, debe comprobarse que el profesional encargado de introducirlos realice las prácticas necesarias en un ambiente artificial o real si es preciso. El programa de capacitación ha de garantizar la transferencia de conocimientos adquiridos al puesto que va ocuparse. Así , generalmente se encuentra el área de capacitación en un problema de aplicabilidad: ¿ todo lo que se enseña se relaciona con el trabajo y lo facilita?, ¿ qué correspondencia existe entre las conductas y actitudes creadas a lo largo de las sesiones y las que exige el trabajo?, ¿ utilizará todo cuanto aprendió en ellas?, ¿ aplicará la información de la misma que en los ejercicios?.

Si existe una correspondencia estrecha entre los requisitos de estas situaciones, habrá muchas posibilidades de que se realice la transferencia positiva. Esto significa que la información adquirida durante la capacitación ayuda o facilita la realización de las labores. Pero también puede suceder lo contrario: sobreviene la transferencia negativa. Cuando la semejanza entre el trabajo y la capacitación es escasa o cuando la conducta y actitudes inculcadas en la capacitación son hechas a un lado por las personas que recibieron el curso.

Conocimiento de los resultados. Los empleados aprenden con más facilidad si tienen una idea clara de su desempeño. El conocimiento de los resultados, llamado también retroalimentación, les indica el progreso que han logrado e influye mucho en la persistencia de su motivación. Los exámenes periódicos sobre la introducción de su capacitación, corrigen hábitos defectuosos de estudio. Para que alcance su máxima eficacia, la retroalimentación debe suministrarse inmediatamente después de realizada la capacitación. Si una operación es incorrecta y ha de ejecutarse en otra forma, el cambio se logra más pronto si se dice de inmediato a los empleados que lo introduzcan, pues cuanto más se tarde en comunicárselos menos probabilidades habrá de que lo hagan.

GRÁFICA 5

PREGUNTA 3

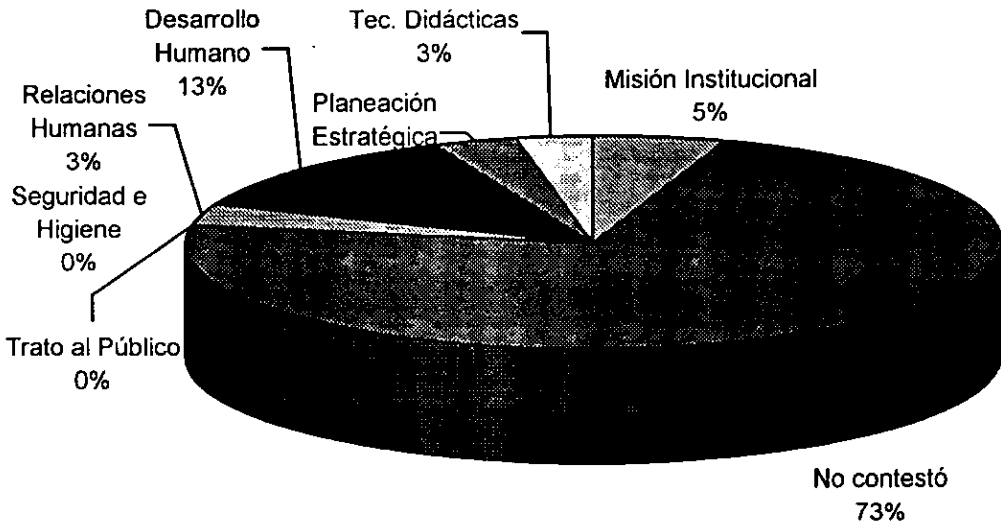


Hace referencia al número de cursos en que los trabajadores han participado durante 10 años en esta Unidad.

Son graves los resultados obtenidos en esta pregunta, ya que es difícil concebir, que después de diez años de trabajo, solo un 45% de los encuestados recibiera de uno hasta tres cursos de capacitación, durante éste largo periodo. Solo existe una justificación para esto: los escasos recursos financieros con los que cuenta la Unidad Medica Familiar No. 22 asignados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, o por el no establecimiento específicamente del servicio de personal de programas de capacitación y adiestramiento, a diferentes niveles.

GRÁFICA 6

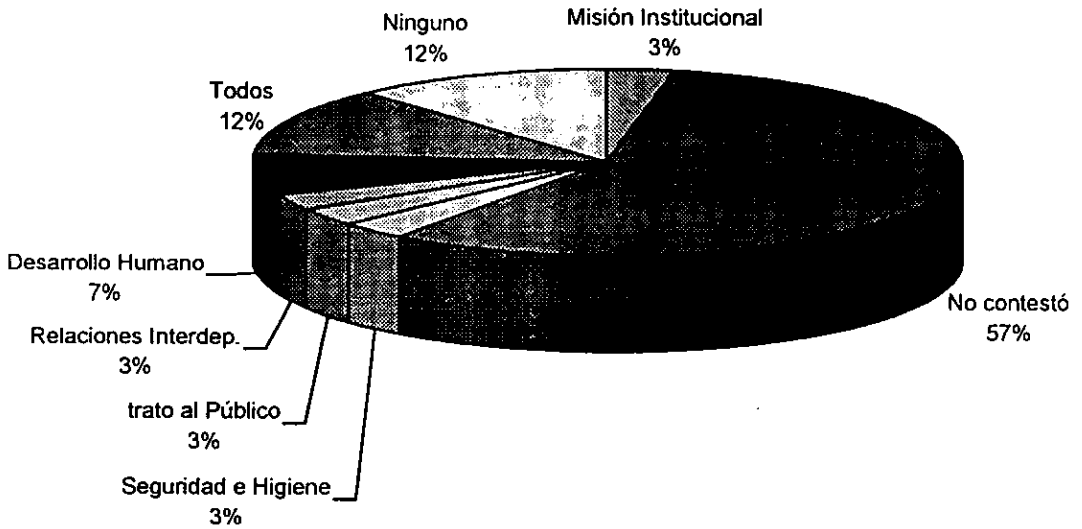
PREGUNTA 4



Podemos observar que el curso de desarrollo humano es donde más personal ha participado.

GRÁFICA 7

PREGUNTA 5



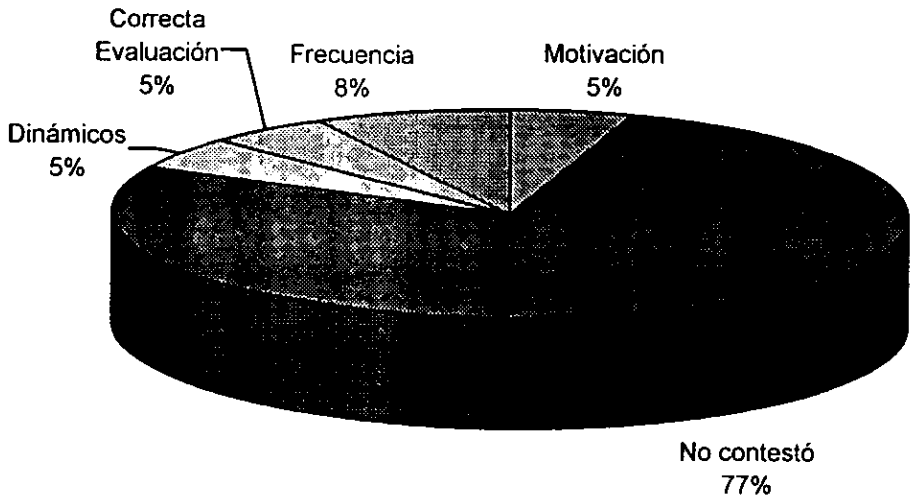
Se muestra en la gráfica la opinión de los trabajadores sobre la utilidad de los cursos recibidos.

Si se observa en esta pregunta la gran cantidad de empleados que no la contestaron y si le sumamos el porcentaje que afirma que los cursos de capacitación introducidos no le sirven para nada, se tendría que concluir, que probablemente dichos cursos, no están dirigidos a cubrir las necesidades de los empleados o que probablemente se encuentran

descontextualizados ante los grandes cambios que ha venido sufriendo el IMSS. Para que los cursos de capacitación tuvieran un éxito relativo, estos tendrían que ser estructurados sobre las funciones específicas que se realizan en cada una de las áreas más importantes de la Unidad Médica Familiar.

GRÁFICA 8

PREGUNTA 6



Esta gráfica hace referencia a los aspectos que se consideren incluir para lograr los objetivos de los cursos. Coinciden los trabajadores en que se realicen cursos más dinámicos, que motiven al personal que sean más frecuentes y que tengan una correcta evaluación.

Las respuestas a esta pregunta, tienen que ver mucho con la manera de evaluar los cursos de capacitación, lo cual se ha mencionado con anterioridad. Sin embargo, el que los cursos incluyan las condiciones

señaladas por lo empleados, requiere que los cursos de capacitación se fundamenten en la especificación de sus objetivos.

El primer paso en la implantación de un programa formal de capacitación lo constituye el establecimiento de objetivos. Estos han de fijarse a partir de determinados criterios conductuales, o sea los actos u operaciones que el empleado ha de ejecutar en su trabajo y la manera en que debe realizarlos para alcanzar la máxima eficiencia.

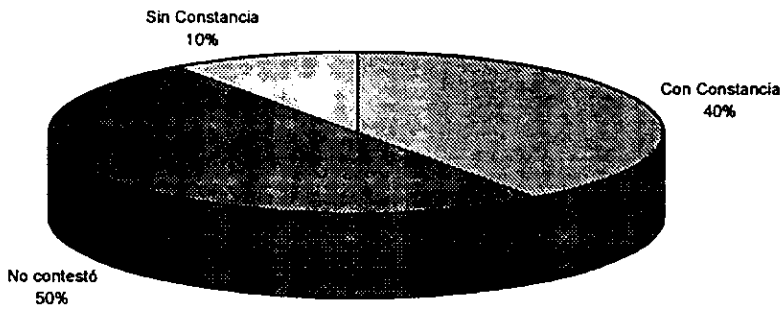
Los objetivos del programa han de formularse basándose en las necesidades de la Unidad Médica Familiar. Por desgracia, a veces el IMSS somete a los empleados a un programa, sin advertir la necesidad de inculcar determinados conocimientos o habilidades.

La investigación dedicada a los objetivos de la capacitación suele ser ardua, pero hay casos en que se plantea la necesidad de implantar un programa permanente o diferido. Cuando la necesidad de capacitación no es muy clara, compete al área encargada analizar periódicamente sus actividades para averiguar si alguna operación mejoraría con el adiestramiento especial. Y aquí es donde surge el problema: una deficiencia o actividad mal ejecutada ha de ser advertida y luego se decide si el problema es corregible con la capacitación.

De lo anterior expuesto, se podrán integrar cursos que reúnan aspectos como: motivación, dinamismo, correcta evaluación, etc.

GRÁFICA 9

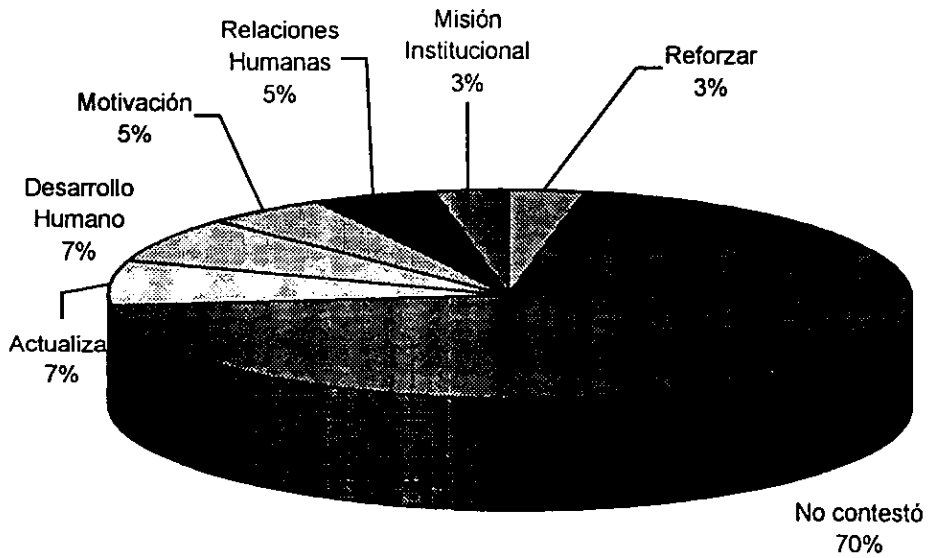
PREGUNTA 7



Un 40% de la población que participó en los cursos, recibió constancia, mientras que un 10% dice no haberla recibido por fallas administrativas.

GRÁFICA 10

PREGUNTA 8



Resalta más el deseo de los participantes en cursos de Actualización y Desarrollo Humano.

3.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA A MEDIANO PLAZO, EN LA U.M.F. No. 22

A continuación se presenta el programa propuesto, con el cuál se pretende mejorar los aspectos laborales, de la clínica, buscando con ello una mejor identificación del trabajador con la institución; elevar la productividad, dar un mejor trato al público, reducir quejas y tiempos de espera, y así alcanzar un mejor aprovechamiento de la jornada.

El Programa que propongo consiste en ir reforzando cada uno de los cursos con un seguimiento de la capacitación en la que se vaya actualizando e innovando nuevos métodos y programas de acuerdo a las necesidades del servicio., esto por considerar que si realmente se cumple con los objetivos establecidos en dichos cursos seria muy interesante tanto para el trabajador como para el Instituto la identificación (del por que, para que y para quien) de trabajador hacia sus servicios.

El programa se llevará a cabo en un lapso de 8 meses, será dirigido a grupos multidisciplinarios de 18 personas cada uno, haciendo un total de 14 grupos, los cuales serán capacitados en 3 etapas, con el objeto de que en 6 semanas sean capacitados cada uno de los grupos mencionados.

Se solicitará al Departamento de Capacitación y Desarrollo que asigne 2 a 3 instructores habilitados para dar estos cursos en la U.M.F. No. 22

3.2.1. OBJETIVOS GENERALES

Elaborar un programa de actividades que permita al Departamento de Capacitación y Desarrollo hacer llegar a todo el personal que labora en la U.M.F. No. 22 los 3 cursos que integran al módulo básico de manera sistemática y continúa.

Coordinar las acciones necesarias para la impartición del plan Capacitación Continua a mediano plazo dirigido al 100% de la población.

Dirigido a : Todo el personal que labora en la clínica que abarcan las siguientes categorías:

Médicos, enfermeras, asistentes médicas, trabajadoras sociales, psicólogos, químicos, laboratoristas, técnicos radiólogos, administrativos, intendencia, conservación y almacenistas.

Existen 2 turnos en esta unidad un turno matutino y un turno vespertino. A estos 250 trabajadores se les dividió en grupos de 18 personas, conformando 14 grupos.

La capacitación incluirá los 3 cursos básicos, se impartirán en 3 etapas cada una con duración de:

INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	4 días, 4 horas diarias en una semana (Lunes a Jueves).
ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	4 días de 4 horas diarias en una semana (Lunes a Jueves).
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO	2 días de 4 horas diarias en una semana (a elección de las necesidades de servicio).

Haciendo así un total de 40 horas de instrucción que son las horas que componen los 3 programas del módulo básico. Cada programa va a representar una etapa de instrucción la programación se hizo considerando que existen distintos turnos. De esta forma el 1er. Grupo será capacitado en un tiempo de seis semanas y así sucesivamente. Como se muestra en la programación siguiente:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA EN EL TRABAJO																				
PROGRAMACIÓN																				
Meses	PRIMER MES			SEGUNDO MES			TERCER MES			CUARTO MES		QUINTO MES		SEXTO MES		SÉPTIMO MES		OCTAVO MES		
Semanas	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	
Grupos	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	GRUPO 13	GRUPO 14						
1ra. ETAPA IMI	DE 8:00 A 12:00 horas TURNO MATUTINO								DE 18:00 A 20:00 horas TURNO VESPERTINO											
2da ETAPA			GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	GRUPO 13	GRUPO 14				
A y T. PUB.			DE 8:00 A 12:00 horas TURNO MATUTINO							DE 18:00 A 20:00 horas TURNO VESPERTINO										
3ra. ETAPA						GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4	GRUPO 5	GRUPO 6	GRUPO 7	GRUPO 8	GRUPO 9	GRUPO 10	GRUPO 11	GRUPO 12	GRUPO 13	GRUPO 14	
SEG. e HIG.																				
	ETAPA 1 INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL																			
	ETAPA 2 ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO																			
	ETAPA 3 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO																			
	DE 8:00 A 12:00 horas TURNO MATUTINO																			
	DE 16:00 A 20:00 horas TURNO VESPERTINO																			

Con esta propuesta se busca vincular al trabajador con el instituto a través de su participación para el logro de la integración a la Misión Institucional.

El personal de la Unidad de Medicina Familiar No 22 identifique los elementos psicológicos y sociales que intervienen en la interacción trabajador-derechohabiente, para brindar una atención de calidad.

El personal conocerá las medidas de Seguridad e Higiene y las aplicará en su ambiente laboral.

Una vez concluido se realizarán actividades de reforzamiento a través de conferencias, talleres, prácticas; permitiendo así tener presente la Misión Institucional, la Atención y trato al público, la Seguridad e Higiene, y de qué manera contribuimos a ellas.

Se pretenden mejorar los aspectos laborales, de la U.M.F. No. 22 con el programa propuesto para lograr que exista una mayor identificación del trabajador con la Institución, para que de esta manera, juntos busquen un mismo fin.

La continuidad de la capacitación, se debe dar de manera permanente a través de eventos como: conferencias que refuercen los mismos temas, (comunicación, asertividad, liderazgo, teoría y técnica de la entrevista, calidad, desarrollo humano, relaciones humanas, etc)

participación en talleres de análisis de problemas en áreas específicas, proyección de videos de temas actuales, como motivación, calidad trabajo en equipo, autocuidado de la salud etc.

Debe vigilarse mensualmente el avance del programa. Para tal efecto, habrá que observar los siguientes procedimientos:

- 1.- Aplicación del cuestionario (inicial-DNC) DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES.
- 2.- Elaboración de encuestas dirigidas al personal capacitado.
- 3.- Entrevistas personalizadas (Directivos- o- Jefes de Servicio).
- 4.- Encuestas dirigidas al público usuario.
- 5.- Registros para comparar cambio de actitudes.
- 6.- Reducir tiempo de espera.
- 7.- Reducir quejas.

Con los resultados obtenidos podemos comprobar si efectivamente se cumplió con los objetivos propuestos, si es así, podemos continuar con el reforzamiento y actualización de más cursos. En caso de lo contrario podemos intentar un análisis de las causas que pudieron haber motivado deficiencias en el logro de las metas propuestas. Y en su caso sirva para reorientar el programa, la evaluación nos va a servir para la toma de decisiones sobre la continuidad de la acción (replanteo, medidas de cancelación).

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

La U.M.F. No 22 del IMSS, cuenta con un universo de trabajadores de 250 personas ,que se divide por categorías las cuáles son: Médicos, enfermeras, asistentes médicas, trabajadoras sociales, psicólogos, químicos, laboratoristas, técnicos radiólogos, administrativos, intendencia. conservación, y almacenistas.

- 1.- Grupos multidisciplinarios de 18 personas haciendo un total de 14 grupos.
- 2.- La Capacitación incluirá los tres módulos Básicos, se impartirán en una semana con duración de 40 horas.
- 3.- Horas-Curso de cada Módulo
Integración a la Misión Institucional con 16 horas - 2 días.
Atención y Trato al Público con 16 horas - 2 días
Seguridad e Higiene en el Trabajo con 8 horas - 1 día

3.3. ESTRATEGIAS

- 1.- Presentar al cuerpo de Gobierno el programa elaborado para su autorización.
- 2.- De acuerdo con los resultados se procede a
- 3.- La formación de grupos a capacitar un mes antes de iniciar el semestre.

- 4.- Se convocará a cada uno de los jefes de servicio, y se le presentará este programa
- 5.- Solicitar formalmente el apoyo de los jefes de servicio
- 6.- Difusión del Programa a todos los trabajadores
- 7.- Vigilar mensualmente el avance del programa

NOTA: Parte de la estrategia suele ser que se capaciten primeramente a los jefes de servicio para que a su vez ellos sean los que coordinen a los integrantes de los cursos próximos de capacitación.

REQUERIMIENTOS:

Recursos Humanos : Instructor, participantes, y un coordinador de capacitación.

Recursos Materiales : Pizarrón, Aula, mesas ,sillas, Etc.

Recursos Técnicos: Retroproyector, televisión ,video-cassettera, vídeo, diapositivas , cassette.

Recursos Financieros: Presupuesto para compra de fotocopias, manuales, materiales de apoyo y papelería en general.

3.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

OBJETIVO Se propone comenzar la reflexión sobre la evaluación desde su misma fuente el comienzo de la elaboración de una acción de la

capacitación, para ponerla inmediatamente en práctica en cada etapa de su desarrollo.

Evaluar el impacto de los cursos integrados del módulo básico en los trabajadores del seguro social para conocer el aprovechamiento y cambio de actitudes, en su desempeño laboral.

3.5. SUGERENCIAS

Una vez dada la Capacitación de Módulos básicos a todo el personal programado, se pretende en una segunda etapa reforzar a través de programar de la misma manera, cursos de comunicación, asertividad, liderazgo, teoría y técnica de la entrevista, calidad, Desarrollo Humano, Relaciones Humanas etc. que permitan mantener actualizado al personal. La continuidad de la Capacitación, se debe dar de manera permanente a través de eventos como : Conferencias que refuercen los mismos temas, participación en talleres de análisis de problemas en áreas específicas, proyección de videos de temas actuales, como motivación, calidad, trabajo en equipo, autocuidado de la salud, etc. Y se dará también Capacitación de actualización técnica, para que las diferentes categorías continúen adquiriendo conocimientos y herramientas que les permitan un reforzamiento y una retroalimentación de su desempeño.

ANEXO 1

FECHA _____

CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

EDAD _____ SEXO _____ ANTIGÜEDAD EN EL I.M.S.S. _____

ANTIGÜEDAD EN LA U.M.F. N ° 22 _____

TIPO DE CONTRATACIÓN _____

1.- EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO, EXISTEN ESTOS 3 CURSOS: MISIÓN INSTITUCIONAL, SEGURIDAD E HIGIENE Y ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO; EN CUAL DE ELLOS A PARTICIPADO?

- ESTOS CURSOS LOS RECIBÍ CON INSTRUCTOR O EN FORMA AUTODIDACTA?

- MENCIONE LA FECHA APROXIMADA

2.- CONSIDERA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN EN LOS QUE HA PARTICIPADO SE EVALUARON ADECUADAMENTE?

SI _____ NO _____

POR QUÉ ?

3.- EN EL TIEMPO QUE TIENE TRABAJANDO EN LA U.M.F. N° 22, EN QUE CURSOS DE CAPACITACIÓN HA PARTICIPADO?

4.- CUÁL FUE EL ULTIMO CURSO DE CAPACITACIÓN EN EL QUE PARTICIPÓ?

- FECHA APROXIMADA _____
- DURACIÓN DEL CURSO _____

5.- DE LA CAPACITACIÓN QUE HA RECIBIDO EN EL I.M.S.S. CUÁL CURSO CONSIDERA QUE LE HA AYUDADO MÁS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

6.- QUÉ ASPECTOS CONSIDERA QUE SE DEBAN DE INCLUIR PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE QUE SE PRETENDEN EN ESTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN?

7.- SE LE EXTENDIÓ CONSTANCIA AL FINAL DE CADA CURSO?
SI _____ NO _____

POR QUÉ?

8.- EN QUE OTROS CURSOS DESEARIA PARTICIPAR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL?

CONCLUSIONES

Es necesario señalar, que por muy complejo que resulte la puesta en marcha de un programa de capacitación, habrá que evaluar en forma sistemática y cuantitativa sus efectos y resultados. Si se prescinde de la función evaluativa, la Unidad Médico Familiar No 22 en donde el IMSS haya invertido pocos o muchos recursos financieros y tiempo no sabrá hasta qué punto los resultados compensan el esfuerzo. ¿Están aprendiendo los empleados los conocimientos y destrezas de su labor con mayor eficacia?, ¿Aumenta la productividad en el trabajo con la capacitación?, ¿Han mejorado las cualidades interpersonales y las capacidades directivas?, ¿Se han superado problemas de atención y trato al público?, ¿Se ha logrado instaurar una simplificación administrativa en operaciones y trámites innecesarios?. Para contestar satisfactoriamente tales interrogantes, el área encargada de ejecutar y evaluar la capacitación, comparará el desempeño de los empleados antes y después de la introducida capacitación. De esa manera, decidirá si el programa ha de ser modificado, suprimido o ampliado a toda la Unidad Médica.

Dado la cuantía de la inversión, se supone que los encargados de suministrar la capacitación, como son directivos, examinan con minuciosidad la utilidad de los programas. Sin embargo, no es así. Los programas son evaluados casi siempre a partir de consideraciones subjetivas o intuitivas y a veces se prescinde de la evaluación.

A parte del costo de la inversión, existen otros factores que propician la falta de evaluación de la capacitación. Muchos psicólogos o pedagogos que trabajan en este campo no están preparados para efectuarla. Por otro lado, el IMSS apoya el adiestramiento y la capacitación por que así, se lo marca la legislación vigente, y no por la utilidad que ésta representa para sus empleados en general.

Desafortunadamente la Capacitación que se pretende dar enfrenta muchos obstáculos como son las cargas excesivas de trabajo, ausentismo no programado, vacaciones, falta de presupuesto para cubrir plazas vacantes y la falta de concientización en la importancia de la capacitación por parte de los directivos o bien jefes de servicio, ya que lejos de verla como un proceso de mejora continua, la ven como un obstáculo para el cumplimiento de la atención que surge del trabajo diario.

De manera general se puede observar que la capacitación del módulo básico que brinda el Instituto, no logra los objetivos propuestos, pues a pesar de que son cursos obligatorios para todas las categorías, no se obtuvo ni un 50% de participación en dichos cursos(véase gráfica 1).

Desafortunadamente son cursos esporádicos, que no tienen continuidad, ni reforzamiento y/o actualización, esto se ve reflejado en las gráficas 3 y 5 ,ya que muestra en cada año desde 1990 hasta 1997, los pocos cursos que se impartieron en esta clínica, reflejando el mayor

porcentaje en la participación de cursos de 1 a 3, en trabajadores con 10 años de antigüedad en la Clínica.

El curso de Desarrollo humano, es donde más personal ha participado, inferimos que puede ser esto porque además de ser el más reciente es el último curso que se dio en febrero de 1997.(véase gráfica 6).

A pesar de tener bien definidos los objetivos de cada uno de los cursos básicos, no se logran, pues como vemos en la gráfica 7, dicen los trabajadores de la muestra elegida que son cursos que no les han servido para el desempeño de su trabajo.

Los trabajadores piden que los cursos deberían ser más dinámicos, frecuentes y sobre todo actualizados(véase gráficas 8 y 10)

El 30% de la muestra de este estudio no contestó a ninguna pregunta pues dice desconocer la capacitación que imparte el Instituto. Otros trabajadores dejaron en blanco algunas respuestas. Pensamos que hay deficiencia, en la difusión de los módulos básicos, por parte del área de capacitación, ya que si se conocen más estos cursos seguramente despertará el interés de los trabajadores de ser capacitados.

De todo lo anterior expuesto se debe concluir lo siguiente:

1.-El IMSS cuenta ya con un Departamento de capacitación, en el que se manejan cursos muy bien estructurados y planteados, pero que no llegan a todo el personal.

Es un módulo que a pesar de ser básico y obligatorio no lo conocen ni un 50% de la población encuestada.

2.- Los cursos se dan de manera aislada, de tal suerte que una persona recibe su capacitación hasta en 10 años, por lo que se pierde el efecto que pudiera tener si fuera continua.

3.- Los cursos no se actualizan, y los instructores no se esfuerzan por hacer innovaciones, salvo algunas excepciones.

4.- El personal directivo ve la capacitación como gasto de recurso y no como una inversión a la mejora continua.

5.- No existe un seguimiento de la evaluación del curso, quedando al finalizar el curso sin ninguna posible revaloración de si se cumplió con los objetivos, etc.

6.- Es conveniente que estos cursos se innoven para que vayan acordes a lo que el trabajador este viviendo actualmente, pero este es un tema que puede retomarse para otra tesis.

Con el programa propuesto se puede dar una capacitación continua que impacte de manera positiva la calidad en el servicio, siempre y cuando todo el personal involucrado se comprometa en la parte que le corresponda; y los cursos no queden ahí, sin reforzamiento y/o actualización.

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

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAHAM, Pain;** Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación; Editorial Garnica Vergara; 1993.
- ARIAS Galicia, Fernando;** Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas; México 1993.
- ARIAS Galicia, Fernando;** Capacitación para la Competividad y la Colaboración de AMECAP; ; México 1994.
- BENTLEY, Trevor;** Capacitación Empresarial; editorial McGraw-Hill ; México.
- CALDERÓN Córdoba, Hugo;** Manual para la Administración del Proceso de Capacitación; Editorial Limusa; México 1982.
- CASELLI, Eduardo;** Historia de la Capacitación y Desarrollo en el IMSS; Editorial Jefatura de Servicios de Capacitación y Desarrollo del IMSS; México 1995.
- CLIFTON, Chadwick;** Tecnología Educativa para el Docente; Editorial Paidós; Buenos Aires 1989.
- GUTIÉRREZ, Mario;** Nociones de Calidad Total; Editorial Limusa; México.
- MENDOZA Nuñez , Alejandro ;** Manual para Determinar Necesidades de Capacitación; Editorial Trillas; México, 1984.

SEPÚLVEDA, Fernando; Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos; Editorial Jefatura de Servicios de Capacitación y Desarrollo del IMSS; México, 1986

SILISEO, Alfonso; Capacitación y Desarrollo de Personal; Editorial Limusa; México, 1997

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL IMSS 1995-1997