



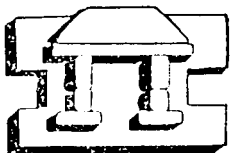
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CAMPUS "IZTACALA"

DESARROLLO DE LA CAPACITACION EN LA COORDINACION DE ORGANIZACION Y CALIDAD DE LA DELEGACION 1 NOROESTE DEL D.F. (IMSS)

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA PRESENTA MARIA EDITH ELBA BAZAN ESPINOSA

ASESOR MTRO. ANDRES MARES MIRAMONTES
DICTAMINADORES LIC. RODRIGO MARTINEZ LLAMAS
LIC. GONZALO A. OROZCO ALBARRAN



IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

FEBRERO DEL 2002

TESIS CON LLAMADA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A la memoria de mis padres

Por el amor y apoyo que siempre recibí de ellos

A Josemaría

Por el amor que hemos compartido y la valiosa ayuda que me ha brindado en todo momento

A la memoria de Fidelia y Fernando

Por lo que su ejemplo de persistencia ha significado para mí

A Teresa, Angeles, Luis y Fernando

Por las experiencias compartidas y que nos han unido

A Cannon, Karina, Paulo y Claudia

Una muestra del cariño que les tengo

A Andrés, mi asesor

Porque sus conocimientos me permitieron culminar este trabajo

A Rodrigo y Gonzalo

Por la comprensión que siempre me mostraron

TESIS CON
LLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN INTRODUCCION

CAPITULO 1 **MARCO INSTITUCIONAL EN QUE SE REALIZARON LAS ACTIVIDADES** **PROFESIONALES.**

1.1	Trayectoria histórica de la seguridad social	8
1.1.1	Primeros sistemas de protección social	8
1.1.2	Antecedentes de la evolución de la seguridad social a nivel mundial	11
1.1.3	El IMSS como instrumento básico de la seguridad social en nuestro país	17
1.2	Organización y funcionamiento del IMSS	22
1.2.1	Esquema organizativo general del IMSS	22
1.2.2	Estructura de nivel central	23
1.2.3	Nivel Delegación o representativo	24
1.2.4	Nivel operativo o de servicio (unidades de servicio)	26

CAPITULO 2 **MARCO TEORICO NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN**

2.1	Marco conceptual	29
2.2	Antecedentes y Fundamento legal de la capacitación	33
2.2.1	Constitución política	34
2.2.2	Ley Federal de trabajo	34
2.2.3	Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS	34
2.3	Participación de la Psicología en el proceso de capacitación	39
2.3.1	La psicología y la organización del trabajo	39
2.3.2	Paradigmas psicológicos desde los que se ha abordado la capacitación.	61

CAPITULO 3 **REPORTE DEL TRABAJO PROFESIONAL**

3.1	Presentación	75
3.2	Propósito de la capacitación y programas Institucionales	78
3.2.1	Reclutamiento y Selección de personal	80
3.2.2	Integración	86
3.2.3	Programa de Capacitación en el Puesto	93
3.2.4	Programa de Desarrollo Gerencial	118
3.2.5	Programa de Capacitación para el retiro	121
3.3	Actividades específicas que se realizaron durante el año de 1998, como instructora de capacitación	122
3.3.1	Cursos impartidos	123
3.3.2	Actividades de apoyo administrativo	129
3.3.3	Asesoría a directivos de las Unidades médicas y no médicas	131
3.3.4	Diseño y elaboración de programas y material didáctico	131

CAPITULO 4**PROPUESTA PARA MEJORAR EL TRABAJO DEL PSICOLOGO EN UN SISTEMA DE
CAPACITACION**

4.1	Marco de referencia	135
4.1.1	Cultura laboral y prestación de los servicios con calidad	135
4.2	Importancia de definir una Visión y Misión Institucional y personal	147
4.3	Administración de procesos	151
4.3.1	Análisis de los procesos	151
4.3.2	Estándares e indicadores de calidad	154
4.4	Acciones de mejora continua	157
CONCLUSIONES		159
REFERENCIAS		165

RESUMEN

A lo largo del proceso de humanización del hombre, la educación ha tenido un papel muy importante contribuyendo para el desarrollo de todas y cada una de sus actividades cotidianas. A partir del surgimiento formal de las organizaciones productivas se ha considerado necesario que los trabajadores cuenten con determinados conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar sus funciones de manera eficaz, es decir con un grado de perfección que permita satisfacer las exigencias del potencial consumidor. En ese sentido y para lograr lo anterior las organizaciones requieren establecer programas y cursos de capacitación que contemplen distintos contenidos, con la intención de proporcionar a sus trabajadores recursos éticos y técnicos que, en conjunto, contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de la organización.

En el caso de la Delegación 1 Noroeste del D. F. del IMSS, la Coordinación de Organización y Calidad es la instancia encargada de proporcionar la capacitación a los trabajadores adscritos con el fin de contribuir al desarrollo institucional; para ello planea y promueve cursos de capacitación, en los cuales todos los trabajadores participan desde el momento en que ingresan a la organización, y continúan durante su permanencia y hasta su retiro de la institución. Para lograr esos propósitos, dicha Coordinación cuenta con un grupo de instructores que poseen características específicas de formación cuyos perfiles les permiten intervenir en la planeación, conducción y evaluación de dichos cursos. En tales procesos el psicólogo desempeña un importante papel, ya que debido a su formación profesional, cuenta con un acervo de conocimientos teórico-metodológicos y técnico-operativos que lo habilitan para participar en las diferentes actividades que tiene asignadas.

En este reporte de trabajo profesional hago una descripción del contexto institucional y normativo que define las orientaciones particulares de la capacitación en el IMSS, en cuyo marco adquieren su significado real las funciones que reporto y que desempeñé en el año de 1998 como Instructora de Capacitación de Personal en la Coordinación de Organización y Calidad. También me permito enunciar algunos elementos conceptuales y operativos que a manera de propuesta tienen la intención de contribuir a mejorar los resultados de los planes y programas institucionales de capacitación, a partir de incorporar en ellos los principios de la Psicología de orientación "holista", los cuales al articularse con elementos de la Planeación Estratégica y la Administración de Procesos con un Enfoque al Cliente, coadyuvarán a fomentar y consolidar una "cultura sobre la calidad" que sustancialmente optimice los servicios que proporciona el IMSS a sus beneficiarios.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la función de capacitación es considerada como una de las actividades más importante para cualquier organización productiva, ya que a través de ella, se proporciona a los trabajadores los recursos éticos y técnicos que les permitan contribuir para el logro de la misión y objetivos que se ha propuesto la institución.

De esta manera la capacitación ofrece, mediante programas y cursos, la posibilidad de actualizar y articular los conocimientos teóricos y prácticos que los integrantes de dicha organización deben de poseer para mejorar su desempeño, con el fin de lograr una óptima calidad en los bienes y servicios que producen. A la vez que fomenta la dignidad y profesionalización de los trabajadores.

En el caso que nos ocupa, la Delegación 1 Noroeste del D. F. del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a través de la Coordinación de Organización y Calidad, tiene la tarea de brindar capacitación a un universo de 12500 trabajadores adscritos a su área de influencia; para lo cual dispone de diversos programas y cursos tales como: de inducción, de capacitación en el puesto, habilitación de instructores, prejubilatario, de desarrollo gerencial, etc.

La necesidad de contar con una organización que permita materializar la misión y objetivos que ha determinado la institución, se puntualiza y apoya a través de un Sistema de Capacitación el cual constituye, además de un compromiso legal y una aspiración moral, un medio de educación y reeducación de los empleados para desempeñar sus actividades y lograr su identificación con los propósitos de la organización, proporcionándole un sentido integral; es decir, que atienda las diferentes esferas del aprendizaje y desarrollo humano: cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.

Para cumplir con esa finalidad se constituyó la Coordinación de Organización y Calidad, que cuenta con un grupo heterogéneo de profesionales: Pedagogos, Sociólogos, Administradores, Psicólogos, etc. quienes desarrollan un trabajo

multidisciplinario en el que articulan sus conocimientos y experiencia con el fin de concretar las tareas de capacitación y desarrollo del personal que se encuentra adscrito a los diferentes servicios.

La participación del psicólogo en ese contexto es determinante a partir de la amplia variedad de planteamientos teórico-metodológicos y técnicos-operativos que se han generado en el marco de la Psicología General y de la denominada Psicología Industrial, Organizacional o del Trabajo. Conocimientos que le permiten ofrecer una serie de alternativas fundamentadas para la planeación, conducción y evaluación de las distintas actividades prácticas en las que interviene profesionalmente.

Desde luego, la naturaleza y funciones del Instituto Mexicano del Seguro Social ofrece amplias y variadas actividades para el Licenciado en Psicología, unos participan administrativamente en la evaluación y selección del personal, otros laboran como psicoterapeutas en las Unidades Médicas, etc. En el caso presente abordaré las funciones que en mi profesión de Psicóloga desempeñé como Instructora de Capacitación de Personal, las cuales se realizaron en el marco de la Coordinación de Organización y Calidad, por ser en esta instancia donde he prestado mis servicios.

Conforme a lo anterior, el propósito de este trabajo es presentar un informe sobre las actividades en las que participé durante el año de 1998; asimismo y de acuerdo con mi experiencia, proponer algunas orientaciones psicopedagógicas que desde mi punto de vista, contribuyan a dar mayor coherencia y dirección a los planes y programas institucionales de capacitación, los cuales, establecidos bajo la perspectiva de la Planeación Estratégica y la Administración de Procesos Centrados en el Cliente, asumen el propósito de fomentar una cultura de calidad en los trabajadores que se refleje en la organización y mejora continua de los servicios donde participan cotidianamente.

Para lograr lo anterior desarrollaré cuatro capítulos, en el primero se revisará el marco institucional en que se realizaron las actividades objeto de este reporte; me interesa destacar la evolución de los sistemas de protección social como un

antecedente del concepto de "Seguridad Social", ya que representa la orientación filosófica bajo la cual se sustentan las políticas internacionales y nacionales para el establecimiento de las diferentes instituciones de salud, y que en el caso de México dan origen -en el marco de la legislación socio-laboral vigente- a la creación del **Instituto Mexicano del Seguro Social**, en un intento del Estado para proteger a los trabajadores y proporcionarles diversas prestaciones.

En el capítulo dos, se revisa el marco teórico normativo en que se sustenta la capacitación de los trabajadores del IMSS; incluyo el fundamento legal contenido en la Constitución Política, la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo del Instituto. Se contrastan los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo que proponen diferentes autores. En ese contexto, enfatizo el papel de la capacitación para la formación y actualización de los cuadros técnicos y profesionales que atienden cada uno de los servicios, la cual se realiza a través de la planeación, coordinación, conducción y evaluación de diversos programas y cursos. Así mismo, abordo la relevancia que ha adquirido la Psicología como disciplina y profesión en sus diferentes acepciones o denominaciones: Psicología Industrial, de las Organizaciones o del Trabajo en la configuración de los procesos de capacitación; destacado su intervención en las diferentes áreas productivas de bienes y servicios, tanto para la selección de personal, la motivación de los trabajadores, la organización de los procesos socio-laborales así como en la capacitación y desarrollo del personal.

En el capítulo tres y respondiendo a la finalidad de este documento, presento el reporte de mi actividad profesional como Instructora de Capacitación, describiendo las funciones que desempeñé en el marco de los planes y programas que se realizan en la Coordinación de Organización y Calidad perteneciente a la Delegación 1 Noroeste del D. F. del IMSS. Las cuales se orientan a promover el desarrollo institucional de los trabajadores a través de distintos procesos de capacitación, donde el psicólogo tiene una participación significativa.

Con tal propósito presento un resumen cuantitativo y cualitativo de las distintas actividades desarrolladas, como por ejemplo: cursos impartidos, actividades de

apoyo administrativo, asesorías a directivos de las unidades médica y no médicas, así como colaboraciones para el diseño y elaboración de programas y material didáctico.

Finalmente en el capítulo cuatro, presento algunos elementos conceptuales y operativos que, a manera de propuesta, pretenden orientar la vinculación de los planes y programas de capacitación, y hacerlos congruentes con los planteamientos administrativos que actualmente se están introduciendo en la Administración Pública, tales como la Planeación Estratégica y la Administración de los Procesos con un Enfoque al Cliente.

El énfasis que dichos planteamientos hacen acerca del establecimiento de una cultura de calidad al interior de las organizaciones productivas, hace necesario revisar diferentes enfoques del concepto, cuyo análisis es imprescindible como punto de partida para estructurar una estrategia de capacitación que contribuya a ese propósito pero sin soslayar el sentido humano de la actividad laboral. El trabajo del psicólogo en tal sistema ha de contar con un marco de referencia pertinente, por lo que considero al denominado "enfoque holista" de la psicología como la alternativa adecuada, en tanto que proporciona elementos suficientes para ubicar a la capacitación como un proceso integral a partir del cual cada trabajador pueda ser conciente de su interdependencia, responsabilidad y libertad de su propia naturaleza en un contexto ante el que no se encuentra ajeno.

CAPITULO 1

MARCO INSTITUCIONAL EN QUE SE REALIZARON LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

1.1 TRAYECTORIA HISTORICA DE LA SEGURIDAD SOCIAL

1.1.1 Primeros sistemas de protección social

El Hombre desde su aparición tuvo que enfrentarse a la solución de un cúmulo de carencias; debido a sus escasos recursos y conocimientos, sólo pudo resolver las necesidades primarias tales como: alimentación, vestido, habitación, etc.

Los recursos de que disponía para buscar satisfactores eran limitados, ya que él solo tenía que realizar todas y cada una de las actividades que le llevarían a subsistir. Se da cuenta de que existen otros seres semejantes y en la misma situación, por lo que recurre a unirse con ellos y actuar en grupos para satisfacer sus múltiples carencias, lo que les impone a todos y en consecuencia derechos y obligaciones para la convivencia y así lograr su propósito: subsistir en una realidad adversa.

Ante las actividades y tareas que tienen que realizar, se dividen el trabajo, crean destrezas y técnicas específicas que les permiten desarrollarlas con mayor facilidad, satisfacer sus necesidades, alcanzar progresos y generar los grandes descubrimientos que actualmente valoramos. Debido a ello, el trabajo se presenta en la historia como una necesidad particularmente humana para la obtención de los medios de vida (Bleger, 1980), el cual se ha desarrollado socialmente desde la época primitiva hasta nuestros días.

De acuerdo con De la Torre y Maciei (1986) a la etapa primitiva se le ha definido como la condición ideal del ser humano, y se le caracteriza por requerir de una cooperación simple, donde toda tarea común ha de realizarse mediante la colaboración espontánea de cada miembro del grupo. En cambio, al estadio

esclavista lo representam como el nivel de desarrollo donde aparecen las relaciones de trabajo en su estado más primitivo, al esclavo se le considera como un objeto, una mercancía y no se le reconoce derecho alguno respecto a su vida o sobre la producción.

Siguiendo a los mismos autores, la etapa Feudal, es la fase donde el esclavo ha desaparecido y es convertido en siervo, que en estas condiciones, ya no es propiedad del amo pero está ligado fuertemente a la tierra, propiedad del señor feudal. Si la tierra cambia de dueño, el siervo cambia de amo. También existía, paralelamente, la organización de tipo gremial que agrupaba a los artesanos de las ciudades quienes trabajaban en determinado oficio o en varios oficios afines. Dentro de los gremios sólo los maestros disfrutaban de plenos derechos. El desarrollo de la producción de tipo urbana a partir de la incorporación de las primeras máquinas es uno de los múltiples factores que contribuyeron la transformación de este régimen (Engels, 1974), pero no obstante, permitió que se gestaran y desarrollaran las fuerzas sociales y políticas que dieron origen a un nuevo sistema social: el capitalismo.

El Capitalismo, se caracterizó por establecer relaciones de producción donde el trabajo y el trabajador son considerados mercancías sujetas a las leyes de la oferta y la demanda. Las condiciones laborales son establecidas arbitrariamente por el patrón, aprovechando la saturación de fuerza de trabajo en demanda de empleo. El trabajador aunque posee la libertad de ofrecer sus servicios a determinado patrón, no tiene opciones de donde elegir, y frente al hambre y la miseria que le agobian, acepta las normas patronales. En esas condiciones es que "la explotación de los trabajadores y la ausencia de los derechos más elementales obliga a éstos a organizarse para buscar mejores condiciones de vida" (Conalep, 1987). Por su parte, el dueño o patrón de la fábrica observa que es necesario contar con una forma de proteger a sus trabajadores buscando que la producción y su capital no se vean afectados cuando ellos enfermen, se invaliden o mueran.

El Estado como representante de la colectividad también considera que es conveniente buscar alguna forma o sistema de protección para los trabajadores

con el fin de que no haya fricciones entre éstos y los patrones, ni malestar social. Así es como, trabajadores, patrones y estado, cada uno por su parte, buscan formas o sistemas para proteger sus intereses particulares, que en una especie de "ensayo y error", llevan a la práctica y luego abandonan para buscar otras mejores. Así, surgen algunos sistemas como: las organizaciones de caridad, la mutualidad, el seguro privado, la asistencia social y finalmente la seguridad social (Módulo: Motivación e Integración Institucional, IMSS, 1986).

La caridad funcionó como una forma de ayudar al hombre en sus necesidades, pero no cumplió su cometido, ya que lo que las personas quieren dar no siempre corresponde con lo que las otras necesitan.

La llamada "*Mutualidad*": se refiere a la reunión de individuos pertenecientes a una misma clase social y a una actividad económica que deciden darse ayuda mutua, formando un fondo común que sirva para atender las necesidades individuales dentro del grupo. La idea era buena, pero fracasó cuando la suma de necesidades individuales fue mayor que los escasos recursos que todo el grupo lograba reunir.

Considerando que los sistemas puestos en práctica hasta ese momento no satisfacían las necesidades reales de los trabajadores, algunos hombres decidieron vender protección a través de los *Seguros Privados*. La idea resultó atractiva, porque se buscaba proteger riesgos específicos y todos los que se aseguraban contra un riesgo pagaban una cantidad que servía para atender al trabajador que sufría dicho riesgo. Sin embargo tuvo una desventaja, ya que aquel que no invertía dinero para comprar su protección, no era atendido. Además, las aseguradoras generalmente obtenían ganancias que las enriquecían, sin que tales utilidades representaran un beneficio para la colectividad asegurada.

En vista de lo anterior y como los seguros privados no cumplieron su cometido, se pensó en otro sistema llamado *Asistencia Social*. Es decir, el Estado considero que toda la población económicamente activa podría contribuir a resolver las necesidades colectivas de atención a través de un sistema impositivo, formando un fondo común llamado Hacienda Pública. Con esos fondos se iban a elaborar programas de beneficio social, que disfrutaría toda la población.

La idea no prosperó de manera general, porque los sistemas impositivos son limitados en países con pocos recursos, y porque el Estado cambia sus objetivos de acuerdo con los movimientos que se presentan en la política. Ante tales condiciones no se logra satisfacer ni proteger adecuadamente a la población. Además ésta no exige la atención que le corresponde porque no siempre conoce sus derechos.

Para evitar los constantes cambios en las políticas de protección al trabajador y para precisar sus derechos y obligaciones, el Estado se vio en la necesidad de normar este tipo de servicio. De tal manera que por ley la población activa, dividida en sectores, aporte una cuota proporcional a su salario, y con ella contribuya a crear un fondo suficiente para protegerse contra ciertos riesgos laborales, y además se establezca un programa de prestaciones adicionales.

1.1.2 Antecedentes de la evolución de la seguridad social a nivel mundial

La evolución histórica de la seguridad social no ha seguido un plan sistemático en los diferentes países; es la síntesis de múltiples esfuerzos tendientes a corregir las consecuencias de los procesos de producción que pueden afectar al trabajador durante su labor, tomando en cuenta las circunstancias de riesgo y enfermedad que pueden deteriorar sus capacidades laborales, la productividad y consecuentemente sus ingresos.

En general, podemos hablar de dos orientaciones referentes a la seguridad (Módulo: Motivación..., Ibid); la primera considera que el hombre está obligado a cuidar de su existencia con su propio esfuerzo, y a él le corresponde procurarse una vida segura y protegerse de la miseria. La segunda responsabiliza a la colectividad de la seguridad de los individuos, afirmando que la seguridad es una necesidad colectiva y por ello su satisfacción incumbe al Estado mediante la organización de servicios públicos de protección para los trabajadores.

Cabe mencionar que en la mayoría de los países la seguridad social se ha formado al margen del Derecho del Trabajo, el cual se ha desarrollado en función de ideas sociales que se conjugan con la estructura del Estado, la democracia y las condiciones político-económicas. Tanto en la antigüedad como hasta mediados

del siglo XVIII, en casos de una desgracia para el trabajador, la familia era ayudada por las instituciones religiosas, la comuna, las asociaciones profesionales, el patrón o el propietario de los medios de producción.

En reacción a las condiciones del régimen feudal, la Revolución Francesa inspirada en las ideas liberales de Rousseau y Montesquieu, postula la igualdad y el derecho a la seguridad de todos los hombres. Pero el desarrollo del maquinismo y la evolución económica que de él resultó, es decir el capitalismo, hizo necesario que para preservar este derecho se recurriera a la organización y solidaridad entre los propios trabajadores (Módulo: Integración a la Misión Institucional, IMSS, 1991). Así, frente a las iniciativas obreras, aparecen iniciativas patronales inspiradas en consideraciones generosas o humanitarias y sobre todo, por el deseo de atraer y conservar la mano de obra. Los poderes públicos, por su parte, no intervienen para establecer una normatividad, argumentando su respeto a los principios del liberalismo económico, al contrario, el temor a perder el control político los lleva a prohibir o restringir todo tipo de asociaciones laborales. No obstante tales condiciones, la previsión individual se empieza a desarrollar en el siglo XIX, adoptando diversas formas.

En los países que inician su proceso de industrialización (Inglaterra, Alemania, Francia, etc.) y a consecuencia de iniciativas individuales o intervenciones del poder público nacen, en forma anárquica, instituciones y empresas que de alguna forma se relacionan con la previsión y la seguridad social, tales como cajas de ahorro, montes de piedad, compañías de seguros, etc. Algunas desinteresadas, otras con fines lucrativos e incluso, instituciones de carácter público.

En esos países el Estado inicia su intervención en el campo social, bien para asegurar la neutralidad política de las instituciones o, en algunos casos, para fomentar la previsión, ponerla al alcance de los individuos económicamente débiles y para crear instituciones con fines no lucrativos. Por ello, a fines del siglo XIX en muchas industrias y sobre todo en las minas y los ferrocarriles, se pusieron en operación instituciones de jubilación y previsión para los casos de enfermedad,

subvencionadas mediante la retención de los salarios de los obreros y aportaciones patronales.

Como consecuencia del avance de las organizaciones sociales y sindicales, poco a poco en el mundo, van delineándose nuevos principios que reconocen la asistencia pública para quienes temporal o definitivamente se encuentran en la imposibilidad de satisfacer sus necesidades vitales. Sin embargo estas prestaciones sólo pueden otorgarse a las personas que carecen de recursos y cuando no existe otra forma de ayuda.

Entre 1883 y 1889, el gobierno de Alemania, presidido por Bismark creó el primer sistema de seguro social que se introdujo en tres etapas: 1) el seguro de enfermedad, 2) el seguro de accidentes de trabajo y 3) el seguro de invalidez y vejez, quedando cubiertos obligatoriamente los trabajadores industriales (Módulo: Introducción a la... Ibid).

Por otro lado, al crearse la noción de responsabilidad del patrón con respecto al riesgo profesional (1898) se introduce en la legislación francesa este nuevo principio cuyos desarrollos servirán de base a una legislación cada vez más extensa. Pero, en este caso, se necesitarán cerca de 40 años (1938) para llegar a la ley que considere a todos los trabajadores asalariados.

Durante el período que precedió a la segunda guerra mundial, la protección social de los trabajadores se desarrolló en Francia de acuerdo con tres modelos:

- a) *La Previsión libre*, que verdaderamente se extenderá a partir del momento en que se realiza tanto la libertad sindical como la de asociación, pero que no logra cubrir suficientemente a los trabajadores contra los riesgos sociales.
- b) *Las instituciones de previsión y jubilación obligatorias* muy frecuentemente reemplazaron a las instituciones libremente creadas, sus campos de aplicación se extendieron y los servicios mejoraron. Los primeros regímenes de pensiones se constituyeron en beneficio de grupos profesionales privilegiados y fueron completados por un régimen general de seguros sociales que cubría a los trabajadores asalariados. Los patrones

son responsables de los accidentes de trabajo y los asalariados disfrutaron de asignaciones familiares financiadas por los patrones.

La legislación establecida impuso obligaciones a los trabajadores y a los patrones y reconoció los derechos a los trabajadores mediante un conjunto de regímenes obligatorios.

- c) *La asistencia pública* financiada por el gobierno, otorga ayuda a las personas sin recursos.

Durante la 2ª. Guerra Mundial, la Carta del Atlántico (1941) concede un lugar importante a la seguridad social en los países aliados, para animar a la población a sostener en forma vigorosa los esfuerzos productivos impuestos por la guerra.

En 1944, la Conferencia de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Filadelfia, adopta algunas recomendaciones (Módulo: Motivación ... *Ibid*) en las que se puntualiza, sobre todo, "que uno de los objetivos primordiales de la OIT, es promover el pleno empleo de los trabajadores para satisfacer las necesidades vitales de los pueblos y en general, elevar el nivel de vida en el mundo entero" (recomendación No. 71) y que "la tarea esencial del servicio de empleo debería ser la de asegurar, en colaboración con los demás organismos públicos y privados, la mejor organización del empleo de los trabajadores industriales, agrícolas o de otro tipo, en el marco de un programa nacional de plena utilización de los recursos productivos" (recomendación No. 72). Lo anterior plantea el principio del establecimiento de una garantía de los medios de asistencia, sobre la base del seguro social obligatorio y la falta de una asistencia social (recomendación No. 77), así como la creación de un servicio de atención médica que cubra a toda la población (recomendación No. 69).

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su Asamblea General del 10 de diciembre de 1948, dice:

Artículo 22. "Toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social y a obtener, mediante el esfuerzo nacional y la cooperación internacional, habida cuenta de la organización y los recursos de cada Estado, la

satisfacción de los derechos económicos, sociales y culturales; indispensables a su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad"

Artículo 25. "1) Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a la seguridad en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes a su voluntad". 2) "La maternidad y la infancia tiene derecho a cuidados y asistencia especiales. Todos los niños, nacidos dentro o fuera del matrimonio, tienen derecho a igual protección social".

Estos textos muestran que la libertad de los individuos para ejercer su fuerza de trabajo sólo existe en la medida en que disfrutan de una garantía de sus medios de subsistencia. De esta manera, el derecho a las prestaciones comprendidas en los seguros sociales, en los países afiliados a tales organismos internacionales, se aparta de la noción tradicional del seguro como intercambio de una prestación por una cuota, y se convierte en una consecuencia irreductible de realizar un trabajo asalariado.

En la actualidad, los trabajadores asalariados y no asalariado se encuentran distribuidos en grupos profesionales, que disponen cada uno de un sistema de prestaciones que cubren un conjunto de riesgos o cargas; por ejemplo: régimen de asalariados del comercio y de la industria, régimen de los asalariados agrícolas, régimen de los obreros mineros, etc.

En los diferentes países, la elección entre las diversas contingencias cubiertas, así como la determinación del campo de aplicación, resultan de las preocupaciones dominantes durante la elaboración de la legislación social. Cada país trata de asegurar una garantía contra los riesgos que le parecen más amenazantes; de esta manera, la reparación de los accidentes de trabajo casi siempre ha sido objeto de la primera legislación de seguridad social instituida en los diversos países.

Partiendo de acuerdos y señalamientos de carácter internacional, como los mencionados, podemos caracterizar a la Seguridad Social con los siguientes rasgos generales:

- Es la protección del salario de los trabajadores contra las contingencias que amenazan disminuirlo o anularlo. El esfuerzo realizado por los ciudadanos y por sus gobiernos para luchar contra la miseria física y la indigencia mediante la protección de un ingreso continuo que asegure la alimentación, la vivienda, el vestido y los servicios de salud y asistencia médica.
- Es fruto de muchas medidas de carácter público que han dado buenos resultados para preservar a la población (a una gran parte de ella) del estado angustioso en que podría hallarse si no existieran tales medidas, cuando dejan de percibirse salarios por razón de enfermedad, desempleo, invalidez, vejez, o como resultado de un fallecimiento; para suministrar a dichas categorías de la población la asistencia médica necesaria, y para ayudar a las familias con hijos de corta edad.
- Acción pública para proporcionar ingreso supletorio a las personas cuyos salarios hayan cesado temporal o permanentemente. Proteger al individuo contra el descenso del nivel de vida que pueden causarle los gastos de tratamiento médico, creando sistemas de seguros de salud o bien prestando asistencia médica con el carácter de servicio público similar al de la educación.

También, se pueden apreciar dos aspectos de la protección social que dan origen a los programas de seguridad en los diferentes países.

a) *El seguro social*, entendido como un servicio público de protección a los trabajadores, para el cual es preciso que mientras éstos estén activos contribuyan con una parte de sus ingresos, para acreditar el derecho a recibir beneficios en especie o en dinero cuando su capacidad productiva se interrumpa a causa de enfermedad, invalidez, vejez y otras contingencias. Asimismo para el seguro social se necesita la contribución de los patrones y en algunos casos (como el de México) existe la contribución del Estado.

b) *La asistencia social* que, a diferencia del seguro social, comprende un conjunto de servicios y prestaciones destinados a personas de nula capacidad contributiva, por lo común no requiere de contribuciones directas como condición para recibir los beneficios.

En tales condiciones, quedan delineadas las características fundamentales de los regímenes de seguridad para los trabajadores en los diversos países, las cuales pueden resumirse en los siguientes principios:

- Se aplican a los obreros y empleados de la industria, del comercio y de la agricultura, cuyo salario no superó cierto tope.
- Cubren la enfermedad, la maternidad, la muerte del jefe de familia, la vejez y la invalidez.
- Son financiados por contribuciones de los trabajadores, de los patrones y del Estado.
- En caso de enfermedad, prevén prestaciones que corresponden a los gastos médicos, la entrega de medicamentos y la hospitalización.
- Consideran prestaciones en dinero relacionadas con los salarios vigentes del asegurado.
- Las prestaciones por enfermedad tienen cierta duración.
- Son administrados por instituciones dotadas de cierta autonomía, pero bajo el control y/o supervisión del Estado.
- Para evitar abusos, los regímenes incluyen ciertos límites en el derecho a las prestaciones.

1.1.3 El IMSS como instrumento básico de la seguridad social en nuestro país

En el caso de México, la implementación de la seguridad social implica según Cosío (1972) un proceso de reivindicaciones laborales que requiere ubicarse

históricamente en ciertas condiciones políticas, sociales y económicas que se definen a partir de la reorganización del país en el periodo posrevolucionario (después de 1917), y que se gestaron con mayor contundencia en las etapas previas al cardenismo. Concretándose legalmente durante su gestión (1934-1940) y en el primer trienio de la administración del presidente Manuel Avila Camacho (1940-1946).

El establecimiento de la seguridad social requirió previamente de un desarrollo industrial y de las organizaciones laborales, producto del nuevo proyecto nacional contenido en la Constitución Política de 1917, que generó las condiciones para reiniciar el proceso de modernización e industrialización que demandaba el país. En ese proceso es en el que las relaciones obrero-patronales crean el clima y las necesidades para que surgiera un sistema de protección al trabajador.

Debemos destacar que previamente, es decir, durante el porfiriato (1876-1911), la pésimas condiciones laborales en las que se encontraban los trabajadores incrementaron de manera sustancial los movimientos de inconformidad de obreros y campesinos, quienes, en busca de mejoras en su forma de vida se unieron para crear organizaciones como el Círculo de Obreros Libres en 1906 y la Liga de Ferrocarrileros en 1908, que inician la lucha común por mejoras laborales y de protección social. Así mismo, existe el antecedente que en 1906, Enrique y Ricardo Flores Magón, en sus Manifiesto del Partido Liberal Mexicano, registraron la más trascendente aportación a la historia de la seguridad social. En su programa político (Maldonado, 1978) proponían modificar la Constitución a fin de garantizar al obrero un salario mínimo; la reglamentación de la jornada de trabajo, el servicio doméstico y el trabajo a domicilio; la prohibición del empleo de niños menores de 14 años; la obligación de los patrones de mantener mejores condiciones de higiene en las fábricas; instalar los locales en un estado que brindara seguridad, así como el pago de indemnizaciones por los accidentes de trabajo, entre otros.

Con las huelgas de Cananea y de Río Blanco (Maldonado, *ibid*), se determinan las exigencias que posteriormente cristalizarían en el Movimiento Constitucionalista,

donde una vez concluida la lucha armada se inició la lucha social, efectuándose las reformas indispensables para el establecimiento de un régimen que garantizara la igualdad de todos los mexicanos, fincando constitucionalmente las bases de la seguridad social en México.

Durante el Congreso Constituyente de 1917, una comisión inspirada en las ideas de los hermanos Flores Magón logró incorporar los derechos de los obreros en la Constitución, haciendo hincapié en la responsabilidad de los empresarios ante los accidentes y enfermedades profesionales. Por otro lado, también se asentaba que se considera de utilidad social el establecimiento de cajas populares; de seguros de invalidez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de accidentes y de otras prestaciones con fines análogos, por lo cual, tanto el Gobierno Federal como el de cada Estado, deberían fomentar la organización de instituciones de esta índole, para infundir e inculcar la previsión social. Esta, que posteriormente sería considerada la primera Declaración de Derechos Sociales del Mundo, quedó consignada en el artículo 123 de la Constitución promulgada el 5 de febrero de 1917.

Así y una vez superada la lucha armada, en agosto de 1929, siendo presidente de la República Emilio Portes Gil, se reformó el artículo 123 Constitucional en el texto de la fracción XXIX, quedando de la siguiente manera: "Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria de trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y seguridad de los trabajadores, campesinos, no asalariado y otros sectores sociales y sus familiares".

En 1931, durante la administración del presidente Pascual Ortiz Rubio, se expide la Ley Federal del Trabajo, en la que se hace extensivo el deber de asegurar el porvenir de los asalariados y de sus familiares mediante el pago de indemnizaciones en caso de riesgos profesionales.

Como se anotó al inicio de este inciso, fue el Presidente Lázaro Cárdenas quién como parte de su proyecto de gobierno, se convirtió en uno de los más decididos

promotores de la creación del Seguro Social como institución física y durante su primer año de gestión presentó al congreso la iniciativa de ley para lograr su implantación, que no fue aprobada. En 1935 se elaboró un estudio técnico para la conformación legal y organización de dicha institución que cubriría los riesgos de los trabajadores, la cual, aunque no fue concretada, constituye el antecedente más sólido de la Ley del Seguro Social que llega hasta nuestros días.

Durante el gobierno del presidente Manuel Avila Camacho y con base a los antecedentes previos, se creó una Comisión Técnica con el fin de que formulara una nueva propuesta de Ley. El proyecto fue aceptado por el Congreso de la Unión, quedando promulgada la Ley del Seguro Social (19 de enero de 1943), que dio origen en 1944, al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Como organismo público, el IMSS tuvo que afrontar oposición por parte de industriales y comerciantes, descontentos por las aportaciones económicas a que estaban obligados, así como de uniones médicas que veían reducidos buena parte de sus clientes y honorarios. Las campañas y acciones en contra de la Institución, llevaron, en sus primeros años, a agresiones físicas hacia las Clínicas establecidas, argumentado que había incompetencia y negligencia en los servicios.

Cabe acotar que durante el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976), y como producto de modificaciones en la Constitución, se actualiza el artículo primero de la Ley del Seguro Social para garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo.

A finales de 1983, apenas iniciada la presidencia del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, se dan los lineamiento para la implantación del Sistema Nacional de Salud, para promover esta en todo el país, elevándola al rango de derecho constitucional.

En la administración del presidente Ernesto Zedillo entra en vigor una nueva Ley del Seguro Social (1997) que busca resolver el déficit financiero que enfrentaba la Institución a causa del desequilibrio en las prestaciones de los servicios médicos,

desincentivación del crecimiento del empleo y los salarios, así como por el paulatino envejecimiento de la población, con el subsecuente aumento en los costos de la atención.

Una de las principales innovaciones que se introdujeron, fue la reestructuración del esquema básico de seguros: la individualización de las cuentas de retiro de los trabajadores y la creación de las Administradoras de Fondos para el Retiro (Afores) así como la institucionalización del Seguro de Salud para la familia (de carácter voluntario para las personas que trabajan por su cuenta). Con tales cambios se abre la posibilidad de privatizar o subrogar algunos de los servicios, como los de guardería y la prestación de la atención médica.

Por lo anterior, hemos de destacar que la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social se traduce en actos concretos en materia de seguridad social, la cual concede vital importancia al problema de la salud, por la influencia que esta ejerce sobre los aspectos humanos determinantes en la producción y en la productividad. Las medidas colectivas para prevenir y curar las enfermedades cubren prácticamente todas las etapas del desarrollo humano, así como la prevención y la reparación de los riesgos de trabajo.

Por lo que toca al seguro de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, la aplicación de la seguridad social tiene importantes ventajas económicas y sociales al restituir la capacidad de consumo de la población asegurada, y al otorgarle una pensión cuando haya pasado a la etapa no productiva de su vida.

El caso del seguro de guardería para los hijos de las aseguradas, cubre la situación en que la mujer trabajadora no pueda proporcionar cuidados maternos durante la primera infancia.

A través de los servicios que legalmente le corresponde proporcionar (Ley del Seguro Social, 1997), los recursos de que dispone el IMSS -económicos, humanos y físicos- se orientan a garantizar:

El derecho humano a la salud: incluye elementos básicos que ayudan a la población a conservar su salud, finalidad que se cumple mediante campañas

sanitarias enfocadas a prevenir los riesgos y las enfermedades que amenazan al trabajador en el ejercicio de sus labores y fuera de ellas.

La asistencia médica, por su parte, se fomenta a través de la medicina ejercida con un sentido social, la cual protege a la población cuando alguno de sus miembros se enferma o sufre algún accidente, proporcionándoles servicios curativos y de rehabilitación.

La protección de los medios de subsistencia, consiste en proporcionar al trabajador los ingresos que dejaría de percibir por alguna eventualidad que afecte su capacidad de trabajo. Que se traducen en: pago de subsidios, pensiones, aguinaldos, indemnizaciones y ayudas asistenciales para gastos de matrimonio y de funeral.

Los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo se otorgan a grupos que por su situación económica no están en condiciones de aportar cuotas. Estos se orientan a mejorar el nivel de vida de la población general mediante acciones de capacitación técnica, recreativa, de integración familiar y de atención médica.

1.2 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL IMSS

1.2.1 Esquema organizativo general del IMSS

Como quedó asentado en párrafos anteriores, la existencia del Instituto Mexicano del Seguro Social, se sustenta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley del Seguro Social. De ésta última se deriva su estructura, al señalarle los campos de acción, las prestaciones que debe proporcionar, así como las facultades y atribuciones que le delega el poder Ejecutivo Federal.

El IMSS es una institución descentralizada del Gobierno Federal, que se ubica orgánicamente dentro del Sector Salud asumiendo como su misión la seguridad social que consiste, como se ha mencionado, en garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicio

sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en cumplimiento de los requisitos legales, está garantizada por el Estado (Ley del Seguro Social, 1997).

Para satisfacer tales propósitos el Instituto posee una compleja estructura orgánica que comprende diversas instancias: nivel central, nivel delegacional o representativo y nivel operativo o de servicios (unidades de servicio), las cuales se coordinan para satisfacer la gama de servicios que le corresponde proporcionar, de acuerdo con sus propios objetivos.

1.2.2 Estructura de nivel central.

En los órganos de nivel central, es donde se ubica la personalidad jurídica, la adscripción de la totalidad territorial es decir, su cobertura nacional y el vínculo administrativo con el Gobierno Federal.

En este nivel se realizan las funciones propias de la alta dirección, tales como la planeación estratégica, la normatividad general y la evaluación del desempeño global. Se integra por la Asamblea General, el Consejo Técnico y la Dirección General.

La conformación de los órganos enunciados, excepto la Dirección General, se sustenta en la filosofía del tripartismo, por constituirse con representantes de los factores de la producción: obreros, patrones y el ejecutivo federal.

Este nivel, se conforma por la administración superior y la administración funcional. A la primera, compete: a) autorizar los programas, presupuestos, estados financieros y normas de operación interna, así como nombrar a funcionarios tales como: Subdirectores y Secretario General, Jefes de Servicios y Delegados y b) tomar decisiones significativas sobre la operación y desarrollo, y verificar la compatibilidad entre el presupuesto aprobado y el presupuesto ejercido.

Para tales efectos se integran: la Asamblea General como autoridad suprema de la Institución, el Consejo Técnico que es el responsable de la administración y establecimiento de acuerdos; la Dirección General, como órgano ejecutivo para representar al Instituto ante autoridades, organismos y personas; finalmente la

Comisión de Vigilancia para verificar las inversiones y practicar las auditorías a los estados contables y financieros.

Cabe destacar que respecto de la administración funcional, el Instituto ha adoptado a La Planeación Estratégica como el instrumento administrativo para definir sus objetivos, metas y políticas sustantivas, y concretarlos en programas de mediano y largo alcance en materia de salud, para imprimirle la congruencia necesaria con los lineamientos del Sector del que forma parte y con las políticas nacionales de atención a los trabajadores.

La función de Normatividad General, consiste en estudiar y determinar las condiciones racionalmente más adecuadas para llevar a cabo los procesos y actividades médico-administrativos que le corresponde, así como también la supervisión y el control que ejecutan los órganos delegacionales.

La evaluación es una función del nivel central; mediante ella se hace patente y se mide el resultado de la labor institucional y la calidad de su desempeño. Determina el grado de acercamiento que tienen los logros de las áreas delegacionales y operativas respecto a los propósitos, programas y planes institucionales.

1.2.3 Nivel Delegacional o Representativo

El nivel Delegacional o representativo constituye la presencia y actuación del Instituto en todo el territorio nacional, se manifiesta en la operación ininterrumpida de sus unidades, que en la práctica cotidiana se traduce en las actividades que realizan empleados, profesionales y técnicos para el funcionamiento de las unidades y la consiguiente respuesta a la demanda de servicios que plantean los usuarios.

En el Territorio Mexicano existen: 7 direcciones regionales, 32 delegaciones foráneas denominadas Estatales y 4 delegaciones en el Valle de México, las cuales se clasifican de acuerdo al número de asegurados permanentes adscritos a cada una de ellas. De acuerdo con este criterio las delegaciones quedan agrupadas de la siguiente manera (Tabla 1):

DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DELEGACIONAL

DIRECCION REGIONAL SIGLO XXI D.F.	DIRECCION REGIONAL LA RAZA D. F.	DIRECCION REGIONAL NORTE N. L.	DIRECCION REGIONAL OCCIDENTE JAL.	DIRECCION REGIONAL NOROESTE SON.	DIRECCION REGIONAL SUR PUE.	DIRECCION REGIONAL ORIENTE YUC.
DELEGACIÓN 3 D. F.	DELEGACIÓN 1 D. F.	DELEGACIÓN COAHUILA	DELEGACIÓN AGUASCALIENTES	DELEGACIÓN BAJA CALIFORNIA REGIONAL	DELEGACION OAXACA	DELEGACIÓN CAMPECHE
DELEGACIÓN 4 D. F.	DELEGACIÓN 2 D. F.	DELEGACIÓN CHIHUAHUA	DELEGACIÓN COLIMA	DELEGACIÓN BAJA CALIFORNIA SUR	DELEGACIÓN PUEBLA	DELEGACIÓN QUINTANA ROO
DELEGACIÓN GUERRERO	DELEGACIÓN ESTADO DE MÉXICO	DELEGACIÓN DURANGO	DELEGACIÓN GUANAJUATO	DELEGACIÓN SINALOA	DELEGACIÓN TABASCO	DELEGACIÓN YUCATAN
DELEGACIÓN MORELOS	DELEGACIÓN HIDALGO	DELEGACIÓN NUEVO LEON	DELEGACIÓN JALISCO	DELEGACIÓN SONORA	DELEGACION TLAXCALA	
DELEGACIÓN QUERETARO		DELEGACIÓN SAN LUIS POTOSI	DELEGACIÓN MICHOACAN		DELEGACIÓN VERACRUZ NORTE REGIONAL	
		DELEGACIÓN TAMALIPAS	DELEGACIÓN NAYARIT		DELEGACION VERACRUZ SUR REGIONAL	
		DELEGACIÓN ZACATECAS				

Tabla 1: Distribución de las Delegaciones del IMSS en el Territorio Nacional

Es importante señalar que este nivel delegacional o representativo dispone de instancias de apoyo, de coordinación y de supervisión conformadas por órganos superiores: el Consejo Consultivo y el Delegado, y órganos funcionales constituidos por las Jefaturas y Coordinaciones Delegacionales de servicios.

En el área geográfica que les corresponde, las delegaciones cumplen con las siguientes funciones:

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- Coordinar los esfuerzos de las distintas unidades de servicios ubicadas dentro de su área, para lograr la eficiencia del conjunto y la necesaria interrelación con otras delegaciones.
- Apoyar la operación del servicio administrando los recursos que tiene a su disposición para satisfacer los requerimientos de las unidades.
- Llevar a cabo la recaudación de las cuotas obrero-patronales y las tareas conexas.
- Supervisar en forma continua y sistemática la operación de todas las unidades, tanto en su funcionamiento interno como en el otorgamiento de los servicios.

1.2.4 Nivel operativo o de servicio (Unidades de servicio)

De acuerdo con el propósito de este trabajo, el nivel operativo merece una atención especial, por un lado, porque de su funcionamiento eficiente y eficaz depende el impacto positivo o negativo que se logre en la población en cuanto a la seguridad y bienestar, y por el otro, porque constituye el marco específico en el que se circunscriben las actividades objeto de este reporte. En tal sentido, considero necesario hacer una descripción precisa de todo lo que a este nivel corresponde que permita ubicar en su justa dimensión los temas a que me referiré en los siguientes capítulos.

Estructuralmente, las unidades de servicio se conforman de dos áreas funcionales:

a) La que se responsabiliza de la operación de los servicios y b) la que coordina y controla los Recursos Humanos, Materiales y Financieros asignados, así como los servicios de tipo general como son: mantenimiento, intendencia y vigilancia, entre otros. Las unidades de servicio se agrupan en cinco tipos:

Unidades de Servicios Técnicos y Tesorería, entre ellas se encuentran las subdelegaciones, oficinas para cobros del Seguro Social y oficinas administrativas. Sus funciones operativas, se identifican con el proceso productivo institucional, el cual se inicia con la incorporación de los trabajadores al régimen obligatorio (registro e inscripción) para que junto con sus familiares se les asigne una clínica de adscripción.

Unidades Médicas, proporcionan atención a los problemas de salud de la población, las cuales integran tres niveles diferentes de atención: unidades de medicina familiar, hospitales generales de zona y hospitales de alta especialidad:

El primer nivel de atención opera en las Unidades de Medicina Familiar que tienen como propósito básico, la atención médica de primer contacto a la población, siendo sus funciones: proporcionar consulta externa y atención domiciliaria al núcleo familiar, toma de muestras para el laboratorio de análisis clínicos, servicio de radiodiagnóstico, entrega de medicamentos prescritos, pago de subsidios por incapacidad en el ramo de enfermedades y maternidad. Realiza acciones inherentes a medicina preventiva, planificación familiar y atención odontológica, así como control de prestaciones.

El segundo nivel de atención se otorga en los Hospitales Generales de Zona que son responsables de las siguientes funciones: proporcionar consulta externa y hospitalización en gineco-obstetricia, pediatría, medicina interna y cirugía; atender urgencias médico-quirúrgicas, otorgar servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento, así como los de salud ocupacional, enfermería, trabajo social y desarrollo de programas de enseñanza e investigación médica.

El tercer nivel corresponde a los Hospitales de Alta Especialidad, donde se resuelven problemas de salud que requieren de la participación de recursos de alta tecnología y elevado costo. A los pacientes se les proporcionan servicios de consulta externa y hospitalización en problemas de salud complicados y poco frecuentes, siendo la atención de tipo episódico y por tanto discontinua.

Prestaciones Sociales, constituidas por aquellas que son exclusivas para los hijos de madres trabajadores, como son las guarderías y los dirigidos a la población abierta para proteger la economía familiar y fomentar el autoempleo; fomentar la salud de la población; apoyar la integración familiar y el desarrollo comunitario, impulsar la práctica de actividades físico-deportivas y por último, favorecer el desarrollo y difusión de la cultura.

Unidades de Servicios Sociales de Ingreso, se caracterizan por proporcionar a la población en general, sobre todos la de bajos ingresos, ciertos servicios a un

costo menor que el del mercado. Tales servicios se identifican con los centros recreativos, unidades habitacionales y velatorios. Además para atender los graves problemas de la población marginada en áreas rurales del país, el Instituto cuenta con el programas IMSS-solidaridad que proporciona servicios médicos en unidades de medicina rural y hospitales rurales.

Unidades Auxiliares de Apoyo comprenden servicios adicionales como: plantas de lavado de ropa, almacenes y talleres de recuperación.

Para cumplir con su cometido y frente a las actuales condiciones de crisis y sus implicaciones en la eficiencia operativa, el Instituto se ha propuesto las siguientes estrategias: la capacitación y el desarrollo de su personal, modernizar y simplificar su sistema administrativo, optimizar inventarios y suministro, desconcentración y reordenamiento de recursos, mejorar la productividad y calidad, regionalizar los servicios, ampliar la cobertura, establecer programas de mejora continua e imprimir un sentido humano a las prestaciones médicas, económicas y sociales, así como fortalecer el equilibrio financiero.

Conforme a esa perspectiva y dentro de los principios de la Planeación Estratégica, el IMSS cuenta con una instancia que opera en los tres niveles organizativos, denominada "Coordinación de Organización y Calidad", a quien le corresponde el papel fundamental de generar planes y programas de capacitación y desarrollo del personal con el propósito de moldear los perfiles técnico profesionales que requiere cada servicio en función de las necesidades que presentan los usuarios. Establecer una "cultura de la calidad" que se refleje en el desarrollo de los proyectos y metas institucionales enunciados en el párrafo anterior.

Es en el contexto de las funciones de la Coordinación de Organización y Calidad, a la normatividad que orienta y regula su operación, donde se circunscribe este trabajo.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO NORMATIVO DE LA CAPACITACION

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Los procesos de modernización e industrialización del país han estado presentes de manera dominante hacia la segunda mitad del siglo XX, y han requerido disponer de recursos humanos con diferentes perfiles que permitan mantener al sector productivo en constante desarrollo. En tales condiciones el sistema educativo formal ha tenido una participación significativa en la formación de cuadros técnicos y profesionales que coadyuven para el logro de ese propósito; sin embargo este esfuerzo no ha sido suficiente, pues cada empresa e institución requiere de personal con rasgos específicos que correspondan a los requerimientos de cada función o puesto en particular. En ese sentido y con la finalidad de hacer mas eficiente el trabajo de sus empleados, el sector productivo desarrolla una serie de estrategias administrativas con cada trabajador que van, desde proporcionarle una adecuada inducción laboral conforme a las expectativas de la Institución, y que culmina en programas continuos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

De acuerdo con el anterior planteamiento y dado que este trabajo tiene como finalidad abordar el tema de la capacitación es conveniente, para ese propósito, mencionar algunas definiciones que comúnmente se utilizan sobre la capacitación; así mismo se revisarán los conceptos de adiestramiento y desarrollo de personal, ya que tales términos tienen una relación estrecha con la capacitación y presentan matices técnicos que los hacen diferentes.

Definiciones sobre la capacitación de personal:

Reyes (1975) indica que "la capacitación tiene un carácter teórico, de amplitud mayor que el entrenamiento y para trabajos calificados".

Para Tena (1979) la capacitación es la "manera de impartir conocimientos, buscando la aptitud del trabajador en una labor distante a la que normalmente desarrolla".

El Paquete Didáctico para la Operación de los Cursos de Habilitación de Instructores (IMSS, 1979) define a la capacitación como el proceso para "adquirir o mejorar los conocimientos que la formación profesional no ha proporcionado".

El Programa de Actualización para el Personal de Desarrollo de los Recursos Humanos (IMSS, 1994), considera a la capacitación como "una forma de educación, que permite al ser humano manejar su ambiente, incluyendo todas las actividades planeadas y sostenidas por la Institución".

El Reglamento de Capacitación y Adiestramiento (IMSS, 1994) define la capacitación como "la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal".

Según Reza (1999) la capacitación es "la acción o conjunto de acciones tendientes a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararla para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales".

Siliceo (2000) considera a la capacitación como "una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo".

La Guía Didáctica para el Instructor editada por la Secretaría del trabajo y Previsión Social (s.p.i.) entiende la capacitación como un "proceso participativo, dinámico y continuo para la adquisición, actualización o perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y valores de los individuos, referido a un campo de trabajo para lograr su formación integral".

Definiciones sobre el adiestramiento del personal :

Reyes (1975) lo considera una especie del entrenamiento, el cual es "de carácter

práctico y para un puesto concreto”.

Tena (1979) lo define como “la impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde”.

El Paquete Didáctico para la Operación de los Cursos de Habilitación de Instructores (IMSS, 1979), considera al adiestramiento como “la formación que se proporciona y adquiere en el mismo lugar de trabajo”.

El Reglamento de Capacitación y Adiestramiento (IMSS, 1994), dice: “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”.

Reza (1999) lo define como “acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo o grupo de competencias laborales”.

Siliceo (2000) lo entiende como la “habilidad o destreza adquirida, en el trabajo preponderantemente físico”.

Definiciones respecto al Desarrollo del personal:

Reza (1999), lo aborda como “acción o conjunto de acciones tendientes a integrar a la persona en su entorno socio-laboral, con el propósito que comprenda las características de la empresa, los procesos internos y externos de comunicación, el estilo de liderazgo, las características de los productos, la importancia de los procesos de calidad total, mejora continua y reingeniería”.

Para Guzmán (citado por Siliceo, 2000), significa el “progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas”.

De las definiciones anteriores podemos puntualizar que la capacitación del personal, en un sentido amplio, es un medio de educación y reeducación para el

desempeño laboral, de donde es necesario destacar la idea respecto a sus intenciones particulares; sin embargo esta acción no ha de ser fragmentada o parcial ya que el trabajador presenta necesidades para el desarrollo de su potencial humano (Rogers, 1992) que el mismo busca satisfacer en los diferentes ámbitos de su actividad. Laboralmente han de establecerse, mediante la capacitación, ciertas condiciones de educación o reeducación que atiendan de manera integral tales necesidades y que lo lleven, en consecuencia a encontrar satisfacción en lo que realiza.

En ese orden de ideas y siguiendo a Reza (ibid.) una capacitación integral ha de ser una estrategia planeada institucionalmente con el propósito de incidir de manera equilibrada en las áreas del aprendizaje humano, que algunos autores (Chávez y Medina, 1987), identifican como dominios del conocimientos:

Area psicomotriz comprende aptitudes y/o habilidades de destreza corporal como coordinación, equilibrio, rapidez de los movimientos; abarca la preparación, imitación, manipulación, precisión, ejecución, automatización, reorganización, control, etc. Se relaciona con el desarrollo de ciertas habilidades técnico-instrumentales, es decir con aspectos que los autores mencionados arriba definen en términos del adiestramiento.

Area afectiva, comprende el desarrollo de actitudes y valores afines con un contexto social determinado, tales como: interés, apreciación, cultura, opiniones, etc. refiriéndose a los niveles de adquisición de habilidades psicológicas como recepción, valorización, organización y caracterización. De acuerdo con Reza (ibid), los contenidos de esta área se relacionan con los objetivos que se persiguen conforme al concepto administrativo de desarrollo de personal.

Area cognoscitiva, se refiere a la adquisición de conocimientos a nivel conceptual, así como la comprensión de ideas. Corresponde a procesos de tipo intelectual como: atención, memoria, análisis, abstracción, reflexión, etc. que permiten la comprensión de conceptos, hechos, principios y normas; abarcando diferentes niveles de conocimientos, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación, por lo que esta área tiene relación con los conceptos tradicionales de capacitación.

Cabe señalar que las áreas mencionadas juegan un papel importante en el desarrollo de programas para la capacitación y adiestramiento de personal, y el énfasis particular en alguna de ellas va a depender de la finalidad que se pretenda lograr. Por ejemplo, adquirir conocimientos, modificar actitudes, perfeccionar habilidades o destrezas, etc. En ese contexto lo que se busca es que el trabajador desarrolle sus potencialidades personales y laborales que lo lleven no solo a desempeñarse adecuadamente en un puesto específico de una organización y de esta manera se integre a su medio laboral, sino también a lograr mejores niveles de bienestar individual y dentro de su comunidad.

2.2 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Como indicamos anteriormente, la modernización e industrialización del país ha sido un proceso relativamente nuevo, es decir surge como una orientación sólida prácticamente hasta mediados del S. XX. En ese sentido, a la capacitación de los trabajadores solo se le ha dado importancia recientemente, lo que se demuestra con el hecho de que la legislación correspondiente, aunque derivada del Art. 123 Constitucional, tiene poco más de treinta años de vigencia. Esto ocurre, no obstante que desde la época precortesiana existen testimonios (IMSS, 1991) de una forma de aprendizaje que se les proporcionaba a ciertos grupos (guerreros y sacerdotes) para que desarrollaran las tareas que les correspondía.

También en la época de la Colonia el hecho de que una persona experimentada en un oficio o actividad instruía a un aprendiz con la finalidad de impartirle sus conocimientos y desarrollar determinadas habilidades puede ser considerado como una forma de capacitación, pues aunque eran conocimientos elementales, iban encaminados a insertar a los individuos a una actividad productiva.

Ahora bien, en el México moderno y como producto de las reivindicaciones laborales que sustentaron la lucha revolucionaria de 1910-1917, la función de capacitación cuenta con un marco legal que se fundamenta en la Constitución Política (1917) derivada de tal movimiento social, cuyos principios se reflejan en la Ley Federal de Trabajo de la que se desprenden, a su vez, los reglamentos de capacitación y adiestramientos que en ese aspecto norman los derechos y

obligaciones de los trabajadores y las organizaciones productivas. En el caso que me ocupa, por ser de fundamental importancia para este reporte de actividades profesionales, mencionaré, también, la normatividad que contempla el Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS en relación con la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores en dicha institución.

2.2.1 Constitución política

La obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores data de 1970, año en que se introdujo este principio en la Ley Federal del Trabajo; sin embargo, su cumplimiento no fue de observancia general hasta que se eleva a rango constitucional con la publicación en el Diario oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al Artículo 123, en su fracción XIII del apartado "A" que indica:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación" (Tena, 1979)

2.2.2 Ley Federal de Trabajo.

En correspondencia con lo anterior, el 26 de abril de 1978 se publican en el Diario Oficial de la Federación una serie de reformas al articulado de la Ley Federal del Trabajo para reglamentar la norma constitucional relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Tales modificaciones especifican los principios y condiciones que en esa materia habrán de respetar los contratos individuales y colectivos establecidos entre patrones y trabajadores o patrones y sindicatos.

2.2.3 Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS

El Instituto Mexicano del Seguro Social y sus trabajadores por medio del Sindicato consideran esencial contar con determinadas condiciones que permitan un mutuo beneficio. Por un lado mantener un proceso de productividad y calidad en los servicios, y por el otro que los trabajadores tengan mejores niveles de calidad de vida. De acuerdo con esto en el Contrato Colectivo se contempla como una de las

medidas idóneas para tal fin, la permanente impartición de cursos de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación para todos los trabajadores.

Con estos propósitos, el Contrato Colectivo por ejemplo el establecido para el periodo 1989-1991 indica que "en cumplimiento de la Fracción XIII del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, las Fracciones XV y XXVIII del artículo 132 y el Capítulo III bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, el Instituto se obliga a organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación para los trabajadores, conforme a los planes y programas elaborados por las dependencias del Instituto de común acuerdo con el Sindicato, siguiendo las normas establecidas por la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

Así mismo, establece:

"Las dependencias del Instituto se sujetarán en lo que se refiere a la capacitación, adiestramiento, actualización y orientación, invariablemente a lo dispuesto en el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento que forme parte de este Contrato. En todos los casos se impartirá la capacitación dentro de la jornada de trabajo. El Instituto y el Sindicato acuerdan la organización de eventos técnicos y culturales que mejoren la formación y el nivel cultural de los trabajadores".

En ese orden de ideas y por considerar que el REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO constituye el documento básico del cual se desprenden las actividades que habré de reportar en este trabajo, a continuación transcribo los artículos y apartados que desde mi punto de vista fundamentan dichas actividades:

Artículo 1. El presente Reglamento establece los lineamientos para organizar e impartir permanentemente cursos y actividades de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación en los términos de la cláusula 114 y demás relativas del Contrato Colectivo de Trabajo.

Artículo 2. Para la interpretación y aplicación del presente Reglamento, se

entiende por:

Adiestramiento: 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.

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Inducción al área y al puesto: Proceso mediante el cual se orienta a un trabajador de reciente contratación, como al que cambia de adscripción o de puesto, proporcionándole los conocimientos e información necesarios sobre su unidad de adscripción, área de trabajo y aspectos fundamentales de la actividad a desarrollar, que le permitan la adecuada integración para el eficiente desempeño de sus labores

Lo anterior se sustenta en los requisitos: 31, 32, 33, 45, 46, 46ª del Catálogo Abierto de Requisitos para ocupar las Plazas del Tabulador, del Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS.

Requisito 31: "Conocimientos de la organización y funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social".

Requisito 32: " Conocimiento del la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos".

Requisito 33: "Conocimientos del Contrato Colectivo de Trabajo y Reglamentos Especiales de Actividades; Reglamentos de Escalafón; Reglamento Interior de Trabajo, relaciones de mando, movimientos escalafonarios y actividades consignadas en el tabulador".

Requisito 45: "Haber aprobado un curso de capacitación en su especialidad de los establecidos en el Centro de Capacitación y practicar durante un mes como mínimo en esa nueva especialidad".

Requisito 46: "Haber tomado el curso de capacitación de ingreso".

Requisito 46ª: "Haber aprobado satisfactoriamente el curso que imparte el Instituto

sobre técnicas de especialidad o bien demostrar a satisfacción del mismo, haber realizado estudios equivalentes en otras dependencias oficiales o descentralizadas”.

El Artículo 3. Define cuatro tipos de capacitación:

Capacitación y Adiestramiento en el Puesto, dirigida tanto a trabajadores de reciente contratación como a los que ya laboran en el Instituto y comprende la enseñanza sobre los módulos de Integración a la Misión Institucional y Sindical y Seguridad e Higiene en el trabajo.

Los trabajadores con categorías cuyos requisitos no incluyan certificados o títulos con reconocimiento de validez oficial de estudios, cursarán los módulos que contienen la enseñanza sobre conocimientos técnicos y administrativos de las funciones, actividades y responsabilidades del puesto de conformidad con los profesiogramas respectivos, con especial énfasis en la práctica de sus operaciones básicas.

Capacitación continua en el trabajo, se orienta a que el trabajador reciba, actualice e incremente los conocimientos, destrezas y actitudes que sus actividades demanden, previa detección de necesidades de capacitación;

Capacitación y Adiestramiento Promocional a plazas escalafonarias, comprende la enseñanza de conocimientos técnicos e instrumentales necesarios para ocupar una categoría superior;

Capacitación y Adiestramiento para cambio de Rama, comprende la enseñanza de los módulos técnicos contemplados en los programas generales, registrados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dirigida a categoría autónomas y de pie de rama.

Asimismo, el Instituto proporcionará capacitación selectiva de acuerdo a necesidades específicas. Y en todos los casos donde el trabajador apruebe los cursos de capacitación técnica y básica tendrá derecho a recibir una constancia de habilidades laborales.

CAPITULO IV. De los instructores, asesores y tutores

Artículo 23. Las Dependencias Institucionales están obligadas a integrar y mantener actualizado un catálogo de instructores, asesores y tutores de base o confianza. Este catálogo lo enviarán a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento , con la anticipación que se requiera.

Artículo 24. Los jefes inmediatos serán considerados instructores, asesores y tutores potenciales del personal a su cargo, así como los trabajadores que demuestren tener los conocimientos técnicos necesarios y manifiesten su deseo de ser instructores, los que en su caso serán capacitados y actualizados.

CAPITULO V. Derechos y obligaciones de los trabajadores

Artículo 25. De los Derechos:

- Recibir capacitación, adiestramiento, actualización y orientación que le permita elevar su calidad de vida y productividad de acuerdo con los Planes y Programas elaborados por las dependencias del Instituto.
- Recibir las constancias de aprobación
- Recibir de su área de adscripción las facilidades para asistir a las actividades de capacitación
- Ser considerados como instructores en los programas de capacitación
- Recibir la inducción al área y al puesto

Artículo 26. De las Obligaciones:

- Presentarse con puntualidad a la hora y lugar que se le indique.
- Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las actividades programadas en los cursos de capacitación.
- Presentar los exámenes de conocimientos y aptitudes correspondientes.
- Asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento en el trabajo, capacitación promocional y de cambio de rama dentro de la jornada de trabajo.
- Cubrir los requisitos normados para la capacitación .

Conforme al marco jurídico enunciado, debemos considerar a la capacitación como una de las actividades esenciales en la organización institucional, ya que a través de ella se dota a los trabajadores de los recursos éticos y técnicos necesarios para que contribuyan hacia el cumplimiento de la misión y objetivos que conjuntamente se proponen lograr. De esta manera la capacitación ofrece, mediante programas y cursos, la posibilidad de articular y actualizar los conocimientos teóricos y prácticos que los integrantes de dicha organización deben de poseer para su mejor desempeño y con el fin de lograr una óptima calidad en los bienes y servicios que producen. A su vez, la capacitación fomenta la dignidad y profesionalización de los trabajadores, aprovechando las capacidades de los mismos.

2.3 PARTICIPACIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

2.3.1 La Psicología y la organización del trabajo

La Psicología como la ciencia que estudia el comportamiento del hombre, ha desarrollado una serie de principios, leyes y teorías con el propósito de explicar los diferentes procesos psicológicos que tienen lugar en cualquier manifestación humana. Los propósitos que se ha fijado como ciencia los cristaliza por medio de la aplicación de métodos y técnicas que le permiten abordar a su sujeto (el hombre) y su objeto de estudio (el comportamiento), en la amplia diversidad de contextos, situaciones y funciones en que se manifiesta durante su proceso de desarrollo.

En ese sentido, se habla de diferentes áreas de aplicación de la Psicología: Psicología clínica, experimental, educativa, social, industrial, del trabajo, etc. Cada una de éstas, basándose en los principios de la Psicología general, ha desarrollado planteamientos teórico-metodológicos específicos que le permiten estudiar y orientar el comportamiento humano conforme a los requerimientos que se le presentan en los diferentes ámbitos en que el individuo desarrolla sus actividades.

De acuerdo con este planteamiento y en el terreno de la profesión psicológica, el

especialista o psicólogo al llevar a cabo sus actividades en el contexto de un área específica de aplicación, desempeña determinadas funciones dependiendo de los requerimientos particulares o necesidades que se le presenten, realizando una gama de acciones estrechamente relacionadas con las finalidades que persigue la psicología como ciencia (Morgan, 1978), es decir: la descripción, explicación, predicción y el control de la conducta humana, como por ejemplo: evaluación, comprensión, diagnóstico, orientación preventiva, rehabilitación; detección de problemas de interrelación y aprendizaje; orientación vocacional y ocupacional; planeación y programación terapéutica o intervención en la estructura individuo-familia-sociedad; investigación y perfeccionamiento de teorías y métodos, etc. (Harsch, 1983)

La amplitud y diversidad del campo profesional lleva al psicólogo, asimismo, a participar interdisciplinariamente en el diseño y aplicación de métodos y técnicas de evaluación educativa y en el diseño de los planes y programas; en el proceso de selección y capacitación de personal; en estudios de mercado y desarrollo organizacional, motivación para el trabajo, etc.

En este apartado y en función de mis propósitos particulares, me detendré a profundizar sobre el papel que desempeña la psicología en el ámbito laboral, hacia el cual ha realizado importantes aportaciones desde que surgió como campo autónomo de conocimiento científico.

El desarrollo de la profesión psicológica y el desarrollo tecnológico-industrial presentan un paralelismo que resulta significativo destacar, pues entre ellos se ha dado una especie de simbiosis e interdependencia. En el caso de la Psicología, al incursionar en el campo productivo, le ha permitido desarrollar planteamientos particulares que -como Psicología Industrial, Psicología de las Organizaciones o Psicología del Trabajo- fundamentan una gran cantidad de decisiones de carácter administrativo que benefician el clima organizacional de las instituciones, contribuyen a mejorar la productividad y favorecen el desarrollo individual y social de los trabajadores.

Es importante destacar que en la psicología aplicada al área de la producción,

prevalecen diferentes denominaciones, lo que parece indicar que los profesionales no se han puesto de acuerdo para asumir un criterio unificado, un nombre único para esta especialidad, y coexisten las tres denominaciones que se han mencionado, aun cuando, entre una y otra, no hay diferencias conceptuales significativas (Dunnette y Kirchner, 1999) que permitan una utilización diferencial; mas bien podemos decir que su uso depende de ciertas preferencias de tipo cultural-regional; es decir, en los países europeos es mas común emplear el término de psicología del trabajo o de las organizaciones y, el de psicología industrial corresponde más a la región americana. En vista de lo anterior, a lo largo del trabajo utilizare tales términos como sinónimos.

En el desarrollo de este campo la psicología ha tenido una amplia participación, abordando diferentes problemas que plantea la organización de las entidades productivas, sin embargo aquí nos interesa referir algunos aspectos que se relacionan con la intervención en el proceso de capacitación del personal, en primer lugar, por ser uno de los temas centrales en el ámbito de la Psicología industrial y segundo, porque constituye el marco de referencia para contextualizar el tema de este trabajo.

Aunque los autores que han abordado el tema de la psicología industrial no lo mencionan de manera explícita, la preocupación por aspectos relacionados con la producción surge a partir de que esta actividad se organiza y establece ciertas relaciones sociales entre los individuos. En ese sentido, la Revolución Industrial representa el momento histórico cuyas condiciones dan lugar a que tales preocupaciones se concreten en estudios de carácter sistemático y científico acerca de la conducta dentro de la empresa, principalmente a iniciativa de los patrones quienes buscaban un mejor rendimiento de los factores de la producción que les redituaran mayores utilidades.

No obstante lo anterior, según indican Dunnette y Kirchner (ibid.) la psicología industrial como campo especializado, surge en los inicios del siglo XX, y se le atribuye a la necesidad de seleccionar a los soldados que participan en la primera guerra mundial. Es decir, durante la primera guerra mundial por la necesidad de

enlistar a una gran cantidad de hombres con aptitudes para la lucha, se crearon las pruebas Alfa y Beta, la primera tenía contenidos verbales, en tanto que la segunda fue manipulativa con el objeto de ser aplicada colectivamente a quienes no sabían leer. Ambas determinaban qué puesto podían ocupar eficazmente los individuos y prever posibles desadaptaciones durante su desempeño.

El éxito que se logró con tales aplicaciones, propició que se buscara generalizarlas hacia la industria, con el fin de conocer con mayor precisión la conducta humana y sus diferentes manifestaciones en situaciones de grupo, específicamente en condiciones de trabajo, y cómo determinadas conductas afectan a éste o a la misma organización. También se propusieron, como señala Novelo (1993) analizar los procesos de producción, abordando áreas de conflicto potenciales, análisis de tareas, capacitación, orientación profesional, pruebas psicológicas para la selección del personal; para determinar niveles de satisfacción y eficiencia, la influencia de los factores ambientales y la tecnología; definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para aprovechar al máximo su potencial productivo.

Al consolidarse como campo profesional, los psicólogos se dedican a planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover su crecimiento, transformar las actitudes del trabajador, predecir el rendimiento y a incrementar la producción, ya que este factor se considera el fin de la interacción individuo-empresa. Así mismo intervienen en la dinámica grupal, la comunicación formal e informal y en los cambios organizacionales. Buscan métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, el compromiso, etc. como características que Dunnette y Kirchnet (ibid.) consideran deseables en la vida laboral.

Desarrollan técnicas gerenciales, crean condiciones dentro de las cuales las personas o grupos encuentren mejor versatilidad en el trabajo, mayor participación en la toma de decisiones que le afecten encontrando estímulo, interés y significado en su quehacer laboral, comprometiéndose intelectual y

emocionalmente con su responsabilidad (Harrsch, 1983).

Esta variedad de acciones profesionales se llevan a cabo en el sector industrial, entendido como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios. Tales como: Instituciones gubernamentales y privadas, hospitales, clínicas, instituciones educativas, hoteles, teatros, instituciones de investigación, fábricas, bancos, empresas de seguros, etc.

La amplia gama de temas abordados por los psicólogos en el terreno de la producción, permite configurar el área que hemos identificado como Psicología Industrial, la cual define su campo de trabajo respecto de los siguientes problemas: Selección de personal, motivación para el trabajo, liderazgo, organización de los procesos de producción y capacitación y desarrollo del personal.

Selección de personal

Los antecedentes en materia de selección de personal juegan un papel muy importante dentro del desarrollo de la psicología industrial como disciplina y profesión. Sus bases se remontan a los tiempo de la antigua Grecia donde Platón (siglo IV A. C.) sostenía que algunos individuos se encontraban más capacitados que otros para desempeñar algunos trabajos, dependiendo esto de sus aptitudes naturales. Lo que implica que desde ese entonces se manifestaba la necesidad de acoplar el factor humano al puesto, de tal forma que permitiera desarrollar de manera eficiente una actividad determinada.

Sin embargo, fue hasta que Charles Darwin (1809-1882) publicó su obra "el origen de las especies" cuando fue posible establecer algunos principios que permitieran fundamentar la posibilidad de seleccionar y adaptar al hombre a determinadas condiciones. Básicamente proponía que:

- Los organismos de una misma especie comparten características semejantes, pero también manifiesta diferencias individuales.
- Estas diferencias marcan el grado de adaptación al medio.
- Los más aptos se adaptan con mayor facilidad al medio ambiente, lo que

les permite sobrevivir.

En el siglo XIX, estos postulados crearon gran impacto en la ciencia, algunos psicólogos de esta época los retomaron para dar explicación a ciertas conductas adaptativas del hombre.

Otros estudios fundacionales de este tema son los que se refieren a las diferencias individuales, cuyo interés ha sido conocer las características de los sujetos mediante instrumentos que proporcionen información cuantitativa. Este enfoque data, según Chaplin y Krawiec (1978) (citado por Hernández, 1997), de las investigaciones realizadas por Quetelet en el siglo XVIII, referente a la aplicación de la teoría de la curva normal al estudio de datos biológicos y sociales. Siguiendo esta línea podemos mencionar de acuerdo con Hernández (ibid.) los trabajos de Galton, Catell, Spearman, Pearson, y Thustone, quienes diseñaron y perfeccionaron métodos y técnicas de análisis cuantitativo, que posteriormente fueron utilizadas por el movimiento de los tests iniciados en Francia por Binet (1905) y en Estados Unidos por Terman (1916).

Hernández (ibid.) refiere que Galton a partir de observar las condiciones en que vivían los pueblos, llegó a concluir que entre los hombres había una desigualdad natural que hacía que hubiera gente apta y triunfadora y otra pobre e ignorante. Consideró que tales diferencias eran "naturales" pero era necesario crear los instrumentos que permitieran seleccionar de manera racional aquellos sujetos cuyas aptitudes sobresalían del resto de su grupo para establecer una jerarquía funcional de la sociedad y lograr el avance y desarrollo de ésta.

Los instrumentos que elaboraron y publicaron Galton y Catell en 1890, fueron denominados test mentales o pruebas psicométricas, que intentaban medir las capacidades mentales superiores como la memoria, la imaginación, la inteligencia, etc. En ese mismo sentido Binet en colaboración con Simón, preparó la primera escala de inteligencia que se publicó en 1905.

La elaboración del test de Binet, marco el principio de un movimiento orientado hacia la construcción de pruebas para medir gran cantidad de atributos psicológicos tales como: inteligencia, aptitudes, personalidad, etc. A partir de este

momento, las pruebas o test se han considerado herramientas útiles para seleccionar a los más aptos para determinadas funciones, posibilitando así la ubicación mas adecuada del trabajador en la empresa, institución u organización.

En este proceso, se han configurado una serie de pruebas psicológicas que pretenden medir en el caso del trabajador: aptitudes, rendimiento, habilidades verbales, velocidad de ejecución, potencia, etc. que son utilizadas para la selección del personal. Otras formas de uso frecuente han recurrido a diferentes procedimientos para el estudio de personalidad como la grafología, la cual consiste en estudiar los rasgos individuales a través de la escritura; la frenología, que pretende estudiar la personalidad por medio del contorno de la cabeza; la fisonomía que estudia al individuo de acuerdo a sus rasgos faciales e incluso se ha llegado a utilizar la astronomía para conocer las características de una persona según la posición de los astros.

Como se ha visto, aunque los test surgen en un momento histórico donde el fenómeno de selección fue retomado socialmente para justificar un orden ya establecido, actualmente siguen fungiendo el mismo rol, aunque cabe señalar que su validez y reconocimiento se considera relativo.

Motivación para el trabajo

La expansión de los conglomerados urbanos y el consecuente incremento en la demanda de bienes y servicios, generó mayor inversión de capital en la construcción de fabricas, la introducción de moderna maquinaria y que se mejoraran los procesos de producción; sin embargo para satisfacer la creciente demanda y lograr mejores utilidades, los dueños del capital buscaron aumentar la productividad sumando a los progresos tecnológicos, estrategias de motivación hacia los trabajadores con el fin de incrementar su eficiencia productiva, en ocasiones, utilizando incentivos económicos.

Los estudios de Taylor, representan un ejemplo de esta preocupación, ya que a principios del siglo XX (Dunnette y kirchner, ibid), se ocupó fundamentalmente de encontrar recursos científico-técnicos para explicar las vinculaciones hombre-máquina que permitieran mejorar la eficiencia de los trabajadores y los factores de

la producción, a partir del estudio de tiempos y movimientos. Con esa finalidad introdujo incentivos que el trabajador podía recibir si aumentaba la productividad. Suponía que al estar conforme con su salario, el trabajador produciría mas reduciendo los costos de la producción.

Otros estudios que también se realizaron en la industria, fueron sobre la relación entre los premios otorgados al personal y el rendimiento. En la investigación ya clásica que condujo Mayo en la planta de Hawthorne Works de la Western Electric Company (década de los 20), se investigaron los efectos de las condiciones físicas (la iluminación), en la productividad; lo que le llevó a proponer que existen otros factores que la determinan. Por ello en una segunda fase de este experimento, Mayo manejó variables relacionadas con la producción como: horas trabajadas, períodos de descanso y el salario, sin encontrar relaciones significativas entre tales variables, sin embargo los resultados que obtuvo le permitieron concluir que las actitudes de los empleados así como la conducta de los supervisores eran factores significativos, ya que propiciaban un ambiente más agradable (Reyes, 1975) y en consecuencia mayor productividad. Tales resultados así como los de otras investigaciones realizadas por los psicólogos industriales, generaron programas de entrenamiento en relaciones humanas para los supervisores, enfocadas a mantener la producción industrial y una alta moral en los trabajadores.

Según indica Fingermann (1984) los estudios acerca de la motivación en el trabajo han considerado con frecuencia la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, quién destaca los siguientes aspectos:

- Los motivos del adulto son muy complejos y ningún motivo único afecta el comportamiento. Más bien son muchos los motivos que pueden actuar al mismo tiempo.
- Existe una jerarquía de necesidades por lo que, en general, las necesidades de bajo nivel han de ser satisfechas al menos parcialmente antes de satisfacer una necesidad de alto nivel.
- Una necesidad satisfecha no es un motivador. Dicho de otro modo, cuando

se satisface una necesidad, surge otra que la reemplaza de forma que, en cierto sentido, el hombre siempre se halla en situación de necesidad.

- Las necesidades de alto nivel se pueden satisfacer de muchas maneras, lo que no ocurre con las de bajo nivel.

Maslow según afirma Wehner (1986) jerarquiza las necesidades humanas en el siguiente orden: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

Necesidades fisiológicas: Las que usualmente se toman como punto de partida para la teoría de la motivación con base en los llamados impulsos fisiológicos. Dos corrientes actuales de investigación hacen indispensables que se revisen las nociones generales sobre estas necesidades: en primer lugar, el desarrollo del concepto de la homeostasis y el segundo, el hallazgo de que los apetitos (selección preferencial de la comida) constituyen un indicador muy acertado de las necesidades del organismo.

La homeostasis se refiere al esfuerzo automático del organismo de mantener el torrente circulatorio en condiciones normales y constantes. Por lo que Jung (citado por Fingerhann, *ibid.*), ha afirmando que si este carece de alguna sustancia química, el individuo tenderá a desarrollar un apetito específico por dicho elemento. Ahora bien, no se pueden identificar todas las necesidades fisiológicas como homeostáticas porque todavía no se ha demostrado que apetitos como el sexual, la somnolencia, la simple actividad y el ejercicio sean homeostáticos.

Aunque podemos considerar que el ser humano carece de todo en grado extremo, sin duda las necesidades fisiológicas son la más potentes de todas, por lo que probablemente esté más motivado hacia la satisfacción de necesidades fisiológicas que a cualquiera otra. Una persona que está privado de comida, seguridad, amor y estima, seguramente estaría urgido de comida con mayor intensidad que de cualquier otra cosa.

Necesidades de seguridad: Si las necesidades fisiológicas son gratificadas suficientemente entonces emerge una nueva serie de necesidades, las cuales se

pueden englobar, a groso modo, como necesidades de seguridad: protección, estabilidad, dependencia, organización, orden, límites, liberación del temor, de la ansiedad y el caos. El organismo puede ser totalmente dominado por ellas y funcionarán como determinantes del comportamiento, reclutando todas las capacidades del organismo para su servicio.

Necesidades de pertenencia y de amor: Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad se encuentran cubiertas, entonces emergen las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Ahora la persona sentirá, como nunca antes, la ausencia de los amigos, de la novia, de la esposa o de los hijos. Anhelará con más intensidad que cualquier otra cosa las relaciones afectivas con la gente en general; esto es, un lugar en su grupo o familia y se esforzará con gran vehemencia para lograr esta metas.

Necesidades de estima: Todos los individuos, con algunas excepciones, necesitan o desean tener una estima bien fundada y usualmente alta evaluación de ellos mismos para estructurar su autorrespeto y autoestima y lograr la estima de otros. Esta necesidad, por tanto, puede ser clasificada en dos grupos: el primero comprende el deseo de poder, logro, idoneidad, maestría, confianza en sí mismo, independencia y libertad; el segundo se refiere a lo que puede calificarse como el deseo de renombre o prestigio, posición, fama, gloria, dominio, importancia, dignidad o aprecio, definiéndose estos atributos como el respecto y reconocimiento provenientes de otras personas.

La satisfacción de la necesidad de autoestima conduce a un sentimiento de confianza en uno mismo, de valía, poder, capacidad y maestría, de ser útil y necesario en el mundo. Pero reprimir esta necesidad produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

Necesidades de autorrealización: Este término, primeramente propuesto por Kurt Goldstein (citado por Fingermann, Ibid.) se refiere al deseo del hombre de desarrollarse a sí mismo, es decir, a la tendencia de actualizar sus potencialidades. La forma específica que adoptan estas necesidades, varía enormemente de una persona o otra por lo que en este nivel, las diferencias

individuales son muy marcadas y el afloramiento de las necesidades depende generalmente de la previa gratificación de necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estima. Por ello es válido afirmar que las personas que actúan en este sentido se están desarrollando plenamente y logrando el máximo de lo que son capaces de hacer. Son individuos que se han o están desarrollando en el nivel más alto de su capacidad.

Una teoría que se refiere a las necesidades del individuo en relación con las necesidades de las organizaciones productivas, es la propuesta por Argyris (citado por Dunnette y Kirchner, *ibid*) quien sugiere que "las necesidades del individuo así como sus metas son incompatibles con las de la organización y que por tanto la organización impondrá, con frecuencia, demandas poco razonables al trabajador". Considera que los valores básicos de las organizaciones son burocráticos, o sea, impersonales y poco profundos y conducen a la desconfianza, a los conflictos y a menor eficiencia.

En su análisis Argyris enfrenta los intereses personales del trabajador a los de la organización. Crítica los sistemas de la organización formal argumentando que la dirección y el control del personal son sumamente estrechos y detallados, dejándole al trabajador muy poca libertad para adaptar las reglas a las circunstancias y para seleccionar posibilidades. Le ordena que durante la jornada de trabajo suprima su capacidad de pensar, lo cual demuestra, que la organización tiene poca confianza en la capacidad del trabajador y por lo mismo, no le da oportunidad para proponer ideas y para mejorar su desempeño, olvidando que en los trabajadores existen grandes reservas de eficiencia, entusiasmo y creatividad, desaprovechadas por lo cerrado y riguroso de los sistemas de producción.

Considera que la especialización de las tareas que impone la organización formal precisa que el individuo utilice sólo unas cuantas de sus habilidades y que, conforme aumenta la especialización, ésta requiere del uso de destrezas motoras menos complejas, lo cual implica dar menor importancia fisiológica al individuo. El resultado de esto, dice Argyris, es que se inhibe la autoactualización lo que lleva a

la expresión de unas cuantas y vagas habilidades del individuo, integrándose un proceso al que llama "fracaso psicológico". Esto, constituye una opresión del trabajador, que reprime su anhelo de superación personal y su entusiasmo, con el consiguiente desperdicio de gran parte de su energía productiva y también lo mantiene en un estado de inmadurez..

Argyris va más allá al afirmar que los sistemas de trabajo de la organización formal están basados en el supuesto de que el trabajador es inmaduro, subordinable, pasivo, dependiente, de corta perspectiva en el tiempo, etc. por lo cual debe ser sometido a normas rígidas de trabajo para estandarizar la productividad. Siendo que, por el contrario, el hombre tiende a desarrollarse desde un estado pasivo a un estado de actividad creciente; desde un estado de dependencia a otro de relativa independencia, etc.

Argumenta que la organización formal (institucional) ha venido estableciendo, a fuerza de propuestas motivacionales, una serie de estímulos, tales como incentivos en dinero, beneficios sociales, sistemas promocionales, tabulación equitativa de salarios, etc. Así como otras motivaciones para el trabajo: seguridad y satisfacción en el empleo, respeto a la dignidad, desarrollo cultural, superación personal, mando democrático y posibilidades de autorrealización (condicionadas por la capacidad y ambición del trabajador).

Todas estas motivaciones han funcionado con efectividad en mayor o menor grado, aunque no en la misma forma para todos los trabajadores, ni en todo tiempo o en las mismas circunstancias. La eficacia de las motivaciones se encuentra supeditada a una serie de factores: las aspiraciones del trabajador, su escala de valores, la capacidad, la situación económico-social, el grado de satisfacción de necesidades, etc. Esto último se refiere a que, si un trabajador presenta necesidades biológicas, no está consciente de necesidades de afiliación y el que tiene necesidades de afiliación ya ha superado sus necesidades biológicas.

El hombre, por la satisfacción precaria y dependiente en que nace, ha de satisfacer sus necesidades para subsistir física y espiritualmente. Las

necesidades biológicas son las que predominan pero, una vez que se obtiene un nivel razonable de satisfacción de las mismas, el individuo se muestra relativamente más interesado en otras necesidades. Luego buscará satisfacer las necesidades de seguridad, pertenencia y posición. La mayoría de los trabajadores no tiene el mismo nivel de carencias. Sólo cuando la mayoría de estas necesidades han sido satisfechas los trabajadores volverán su interés a la última forma de satisfacción: la autorrealización, siempre que ésta se encuentre incluida en sus anhelos.

También es necesario considerar que el efecto de estas motivaciones es frenado por el impacto desmotivador que los sistemas de la organización formal producen en la personalidad del trabajador al impedir el desarrollo de su potencial. Argyris afirma que la organización formal logra sus metas a costa de la personalidad del trabajador, sometiéndolo a un trabajo enajenante.

Por ello este autor propone un esquema motivacional que modifica fundamentalmente los sistemas de trabajo al incidir en las exigencias de la organización sobre los trabajadores. La dirección ideal, en relación con esto, sería aquella que permitiera el desarrollo y crecimiento del individuo. Recurre a la jerarquía de necesidades de Maslow y piensa que el mejor liderazgo es el que permite que el trabajador se autoactualice a través del enriquecimiento de las condiciones de trabajo, la dirección centrada en los empleados y la dirección realista.

Otro planteamiento sobre la motivación que ha tenido gran influencia en la psicología industrial es según Dunnette y kirchner (ibid.) la teoría elaborada por Likert, quién propone que la motivación del empleado es importante para lograr la eficiencia de la organización, por lo que sugiere tomar en cuenta los objetivos del personal y visualizar que los individuos pertenecen a diferentes grupos que se traslapan jerárquicamente, generando el principio de "unir eslabones" por la forma en que cada uno de estos grupos influye sobre los demás, lo que da lugar a un "sistema de interacción" donde se identifican los siguientes principios:

- En la estructura organizacional existen grupos que se traslapan.

- Hay que propiciar una atmósfera donde las personas se sientan respetadas y protegidas.
- El personal debe tener las destrezas y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones, pero también se debe dar el adiestramiento.
- Todos los integrantes de la organización deben de conocerse para que haya confianza, seguridad y fluya la información. Además no es conveniente la rotación rápida ni el traslado del personal a otros servicios sin su consentimiento.
- El personal debe de conocer el estado interno de la organización y su funcionamiento.

Likert cree que si tales principios se respetan, se tendrá una estructura efectiva en las relaciones grupales que incidirá positivamente en la motivación del personal y hará que los trabajadores se sientan importantes y valiosos para la organización.

Liderazgo

Otro aspecto que se ha abordado intensamente en el ámbito de la Psicología Industrial, se refiere al liderazgo. Las investigaciones sobre este tema enfatizan la relevancia que tiene para las personas las relaciones sociales que se establecen en su área laboral, tal como propone Mc Gregor (Lindgren y Byrn, 1977), en sus ya clásicas teorías denominadas "X" y "Y", donde explica dichas relaciones a partir de los supuestos que orientan la dirección de personal y que definen determinados estilos de liderazgo.

Teoría X, Mc Gregor señala "En el fondo de cualquier teoría administrativa del personal existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana". En este caso, se considera que el trabajador satisface sus necesidades primarias en el trabajo y las del "yo" (respeto, confianza competencia, etc.) fuera de el, de donde surge una aparente apatía o negligencia al desempeñar su trabajo. Este planteamiento se basa en los siguientes principios:

- El ser humano siente una aversión hacia el trabajo y trata de evitarlo cada vez que puede.

- Ya que muestran aversión al trabajo, las personas en su mayoría deben de ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas para que logren el esfuerzo adecuado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El ser humano evita responsabilidad, tiene poca ambición y lo que desea es su seguridad.

Teoría Y, Se sustenta en el principio de integración empresa-trabajador que se logra si existen las condiciones que permitan a los miembros de la organización cubrir sus necesidades personales, pero también buscar el logro de los objetivos de la organización porque tiene conciencia que de ello depende la estabilidad y desarrollo de ambos. Se apoya en los supuestos:

- El esfuerzo físico y mental en el trabajo, es natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza del castigo, no son los únicos medios para lograr la cooperación con los objetivos de la organización.
- El ser humano en circunstancias adecuadas, no solo acepta, sino que busca otras responsabilidades.
- La capacidad de ejercer la imaginación y creatividad para solucionar problemas de la organización, lo muestra la mayoría de la población.
- De las potencialidades del ser humano solo se utiliza una pequeña parte por la organización.

Otra forma en la que se han apoyado los psicólogos industriales, se refiere a los llamados grupo "T" (training, entrenamiento) cuyas técnicas han sido ampliamente difundidas por Rogers (citado por Lafarga y Gómez, 1996) para entrenar e incrementar la sensibilidad de quienes participan en un grupo. En los grupos laborales estas técnicas se aplican básicamente con supervisores y directivos con el fin de mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo. Cabe mencionar que esta metodología se continua utilizando en los programas de desarrollo directivo, aun cuando como mencionan Dunnette y Kirchner (1999), no se ha probado suficientemente su eficacia para la producción.

En el mismo sentido, cabe mencionar los trabajos de Vargas, Cabrera y Rivera (Bauleo, 1983) quienes al aplicar un cuestionario a jefes de departamento, encontrando ocho factores que inflúan en los estilos de solución de conflictos: confrontación, solución de problemas, enfrentamiento, compromiso, manipulación, aceptación, sumisión y retirada. También identificaron que existe una interdependencia entre los estilos y la manera como un jefe resuelve un conflicto y la forma en que el clima organizacional incide en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad.

Organización de los procesos de producción

La industria como generadora de bienes y servicios es considerada como un conjunto de sistemas constituidos y articulados para la producción. Con esa finalidad quienes la integran se encuentran organizados, según su función, en diferentes niveles jerárquicos para desarrollar una diversidad de operaciones donde intervienen materiales, equipos, métodos, recursos humanos, etc. que se encadenan a través de procedimientos o procesos de producción para lograr los objetivos y metas propuestos. La psicología en este ámbito, ha contribuido con estudios sobre patrones de comportamiento que dichos procesos generan en los ejecutivos, los trabajadores y los consumidores: las relaciones que se establecen entre el personal de la organización, las demandas del sistema de producción, las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados, etc.

En ese orden de ideas y para ubicarnos en el contexto de la producción, es necesario partir de un concepto común como el que propone Guest (Dunnette y Kirchner, 1999), quien define a la organización como un grupo de personas comprometidas en actividades interdependientes, que tienen un propósito determinado que las vincula y trasciende sus propios intereses y vocaciones en función de los patrones de comportamiento técnico-laboral exigido por el puesto que desempeñan. Las particularidades de tales manifestaciones y sus repercusiones en la producción y la personalidad del trabajador han generado el interés por estudiar la conducta laboral, las relaciones entre los individuos, las relaciones entre grupos y las relaciones de todos con la estructura y funciones de la organización en la que trabajan; por otro lado Dunnette y Kirchner (ibid.),

refieren que desde la teoría administrativa se han abordado temas importantes para las organizaciones productivas como la eficiencia, la cual relacionan con ciertos principios generales de administración y con una adecuada estructura de dirección que la lleve al cumplimiento de sus propósitos.

En el siglo XX, particularmente al término de la segunda guerra mundial, el desarrollo industrial propició tasas elevadas de producción así como gran diversidad de productos en el mercado que competían en la búsqueda para atraer a los consumidores, llevando al sistema productivo a orientarse hacia la optimización de los procesos de producción con el objeto de abatir costos y poder ofrecer precios más bajos. Derivado de esta dinámica, durante los años 60s se observó la presencia de teorías enfocadas a mejorar la calidad de la producción surgiendo planteamientos gerenciales tales como: círculos de calidad, evaluación de la calidad, garantía de calidad, calidad total, etc. en los cuales los clientes —en especial sus patrones de consumo— jugaron un papel muy importante, ya que podían escoger entre la variedad de productos o servicios en el mercado, a aquellos que ofrecían mayor calidad. Al mismo tiempo, la competencia generó una gran diversidad de estrategias de producción y comercialización para atraer consumidores y conservarlos al ofrecerles mejores productos y servicios.

En tal sentido, Hammer y Chaumpy (Phillips, 1994) señalan que ante estos cambios tan acelerados, "ya no es necesario ni deseable que las empresas se organicen en torno a la división del trabajo que refería Adam Smith. Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso". Tal es el caso de planteamientos como el "desarrollo organizacional", la "planeación estratégica", la "administración de los procesos centrados en el cliente" o la denominada "reingeniería"; orientaciones que proponen modificar, cambiar o rediseñar los procesos globales de una empresa y no solo enfocarse en hacer modificaciones parciales en tareas determinadas. Cambiar tareas no basta, dicen tales autores ya que los productos que se ofrecen a los clientes son resultado de procesos totales, los cuales requieren replantearse en conjunto si la organización busca tener un mejor impacto en el consumidor.

Otras investigaciones de carácter psicológico realizadas en espacios laborales y con el propósito de contribuir a mejorar la productividad son, por ejemplo, las que han estudiado el efecto que tiene en la producción el trabajar determinadas horas en tareas manuales (por ejemplo 8 horas). Los resultados han sido determinantes para la planeación y control de la producción, en tanto que se han observado patrones característicos en los trabajadores a medida que las horas transcurren; fenómeno al que le ha denominado "curva de trabajo" (Morgan, 1978). Los psicólogos industriales lograron determinar los factores que intervienen en tal fenómeno, considerando los siguientes componentes: precalentamiento, aceleración del comienzo, aceleración del final y fatiga.

También son importantes de mencionar en este apartado las investigaciones en relación con la resistencia a los cambios en el contexto laboral, reacción del individuo que se presenta como un mecanismo de oposición y ajuste a tales cambios. Algunas de las razones por las que las personas se oponen al cambio, fueron identificadas por Williams (Crosby, 1987):

- La obsolescencia de los conocimientos y calda en desuso de las destrezas.
- La pérdida económica.
- La actitud defensiva del ego.
- Comodidad con el statu quo.
- Presión de los compañeros.
- La falta de información.
- El desplazamiento social.
- El escaso tiempo para adaptarse.

Capacitación y desarrollo del personal

Para los efectos de este trabajo y en virtud de que su contenido gira en torno a este concepto, consideramos a la capacitación como una forma de educación a través de la cual se transmiten al ser humano (individuos y grupos) los valores y

conocimientos que sustentan a determinada organización productiva (Siliceo, 2000). Su finalidad radica en formar un sujeto con conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan manejarse en el ambiente laboral, a la vez que amplíen sus oportunidades de integración y desarrollo en el centro de trabajo así como acceder a otros puestos jerárquicos, mejor pagados y más estimulantes.

Por ello, para desarrollar este tema es importante destacar que la profundidad, rapidez y amplitud de las innovaciones tecnológicas y los descubrimientos científicos en todo el mundo han desencadenado cambios que modifican la configuración de la sociedad y su dinámica. Los conocimientos científico-técnicos aceleran visiblemente el desarrollo de los sistemas sociales; las innovaciones tecnológicas no sólo se traducen en mejores condiciones de vida para el hombre, sino en un cambio constante en los procesos de transformación y de la prestación de servicios. Este fenómeno lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento en general y particularmente de la tecnología laboral, siendo necesaria una actividad permanente en materia de capacitación, orientada como sugiere Siliceo (ibid) "a que la persona aprenda a Aprender, para aprender a Ser y así aprenda a Hacer".

En términos generales, la educación constituye un proceso social que permite el desarrollo del hombre tanto en lo individual como en lo colectivo, un proceso que esta presente durante toda la vida y en las distintas esferas de su actividad. En tanto ser social, el individuo está sujeto a constantes influencias educativas intencionales y no intencionales que lo van formando conforme a ciertas expectativas de desarrollo de la colectividad, buscando su integración y colaboración en las decisiones y actividades que afectan al futuro común, lo cual solamente puede lograrse si los integrantes de tal colectividad son individuos educados en el sentido amplio del término. La experiencia personal y colectiva y la interacción con otros seres y las cosas del entorno es lo que constituye la fuente más importante de todo proceso educativo.

En ese contexto, como se ha señalado, la capacitación hemos entenderla como una parte fundamental de la educación, en cuanto que proporciona la oportunidad de complementar y actualizar los conocimientos del individuo conforme a las

exigencias laborales que le demanda el continuo avance técnico y científico incorporado en los procesos productivos, pero también para ampliar la posibilidad de que el trabajador evolucione integralmente en forma paralela con su centro de trabajo. Se pretende propiciar no sólo su mejor adaptación al medio laboral, sino también que participe activa, conciente e intencionalmente en la transformación del mismo.

Desde luego es necesario precisar que el proceso de capacitación no forma parte del sistema educativo formal, cuya estructura, planificación y organización escolarizada obedecen a necesidades formativas de carácter general, político-social. La capacitación, en cambio, la concebimos como parte de la educación no formal (Manual Técnico de Didáctica Básica, IMSS, 1991), insertada por sus rasgos particulares en el ámbito de la educación para adultos, ya que contempla: a) la acreditación institucional de los conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores, b) la capacitación y adiestramiento que se les ha proporcionado, y c) el desarrollo que el proceso ha logrado en el colectivo, etc.

Por tales razones, para la capacitación no solo son importantes las necesidades de los procesos productivos. Para que éstos fluyan adecuadamente la organización en general y particularmente la capacitación, deben de considerar las características de los participantes, ya que los trabajadores presentan rasgos específicos que condicionan su integración institucional, como por ejemplo sus motivaciones, algunas de las cuales han sido identificadas por Johnstone y River (Manual Técnico..., *ibid.*): obtener información relacionada con el trabajo, aprovechar el tiempo libre, encontrar gente nueva e interesante, ser más capaz en el desempeño de su trabajo, escapar de la rutina, mejorar sus aptitudes y habilidades, desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales, aumentar los ingresos y sus conocimientos generales, etc.

En complemento con lo anterior, es importante destacar que como personas adultas los participantes en los procesos de capacitación presentan formas particulares de aprendizaje, las cuales han de tomarse en cuenta en la planeación y desarrollo de cualquier programa de capacitación. Françoise Gauquelin (citado

en el Paquete Didáctico del Curso para Habilitación de Asesores, IMSS, 1990), por ejemplo, identifica los siguientes rasgos en el aprendizaje de los adultos que sugiere atender:

- Tienen primero hacia problemas específicos.
- Se apoyan, ante todo, en su propia experiencia.
- Aprenden lo que pueden poner en práctica de forma inmediata.
- Aprenden lo que tiene relación con las realidades de su vida cotidiana.
- Extienden su exploración hacia otros campos de su interés.
- Consideran al profesor como un consejero, un guía que les corrige, alienta e indica las fuentes del saber.
- Lo que su experiencia les ha enseñado constituye un conocimiento de orden superior.
- Toman notas solo en casos extraordinarios
- Discuten de igual a igual con otros adultos
- Tienen como objetivo lograr una mejor posición en el trabajo
- Son autosuficientes para financiar los estudios

Actualmente es un hecho que todas las empresas reconocen la necesidad de la capacitación para el logro de sus metas y planes de desarrollo. Se le considera parte estratégica de la administración del personal porque los dirigentes han comprendido que sin empleados competentes, el capital, la maquinaria y los equipos no servirán para alcanzar los resultados que se proponen. En ese sentido, la administración moderna asume que el recurso humano está por encima de los otros recursos disponibles, en tanto que su participación es un factor decisivo para el éxito o el fracaso de la organización.

Todas las empresas dice Siliceo (2000) tienen acceso a múltiples recursos financieros, equipos, tecnología y materias primas, pero las determinaciones sobre la adquisición y utilización de esos recursos son tomadas por personas. En

consecuencia, la capacidad de los individuos que toman las decisiones y que prestan los servicios, afecta directamente la eficacia y la efectividad de la organización; ésta puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene al personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno. Los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento organizacional más que cualquier otro factor

Debido a este argumento dicho autor enuncia algunos propósitos que desde su punto de vista ha de cumplir la capacitación del personal (Siliceo , ibid):

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; éstas tareas son muy importantes para lograr sensibilizar, concientizar y comprender los valores que deben prevalecer en una corporación.
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Se debe de considerar tanto los cambios planeados, espontáneos y evolutivos que se presentan en una organización para asegurar los cambios en ésta, ya sea en lo interno como en lo externo.
- 3) Elevar la calidad del desempeño. Detectar las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa ya sea en el personal de nuevo ingreso como en el que ya labora en los niveles operativos, mandos medios y directivos.
- 4) Resolver problemas ya sea por dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas para lograr las metas con altos niveles de excelencia, a través de una capacitación que proporcione tanto elementos técnicos como estrategias generales de solución.
- 5) Habilitar para una promoción. Considerar el desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa; generar un personal con un sentido de responsabilidad y compromiso hacia la organización, motivándolo a permanecer dentro de ella.
- 6) Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa ya que las primeras impresiones que un empleado se forme de la empresa tendrán un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y la organización, por lo que es importante incluir en los programas de capacitación aspectos que permitan al

nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: Historia de la empresa; misión, valores y filosofía; sus instalaciones; ubicación geográfica; el personal directivo; las expectativas de la empresa respecto de sus empleados; las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos. Los procesos productivos y servicios; los mercados y sistemas de comercialización; los medios y oportunidades de crecimientos en la empresa; los sistemas de reconocimiento; objetivos, políticas, procedimientos y descripción del puesto, estructura organizacional, estándares de desempeño; normas del departamento en que ingresa, etc.

7) Actualizar conocimientos y habilidades según los cambios tecnológicos y de métodos de trabajo.

8) Preparación para la jubilación; se debe de considerar con anticipación a los individuos que se encuentren en periodo de prejubilación para que se les apoye, oriente y eduque en la planeación de nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas orientaciones en la relación familiar, la administración de su ahorro y presupuesto, así como la adquisición de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa esta nueva etapa.

2.3.2 Paradigmas psicológicos desde los que se ha abordado la capacitación

Como hemos visto, el ámbito de la psicología industrial como disciplina y profesión incide en el contexto empresarial abordando los problemas que se generan en la relación trabajador-patrón, de la selección del personal, de la productividad y de las condiciones del medio laboral, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones como una totalidad integrada. Ahora bien, el proceso de capacitación que es el que nos ocupa, debido a su complejidad y multideterminación se ha estudiado desde diferentes perspectivas científico-disciplinarias como por ejemplo: la Teoría Administrativa, la Pedagogía, la Sociología, la Psicología, etc. En el caso de esta última, me interesa describir los paradigmas psicológicos dominantes en el ámbito educativo, los cuales por tener una estrecha relación con los procesos del aprendizaje, han aportado sus

principios para orientar, estructurar y organizar los planes y programas de capacitación y desarrollo del personal en las organizaciones productivas.

Desde luego hay que considerar que la historia de esta ciencia es relativamente reciente; sin embargo, presenta cierto paralelismo con el desarrollo de los sistemas productivos como unidades organizadas a partir de principios administrativos que se reconocen como científicos, dentro de los cuales podemos ubicar los que la psicología le ha proporcionado para abordar esa temática. Por tal razón, enseguida describo algunas de las aportaciones que se han hecho en el terreno de la capacitación y desarrollo del personal:

Enfoque cognitivo –conductual.

Fue en Estados Unidos, donde se generaron los trabajos más importantes para el estudio de los procesos de aprendizaje, en los cuales destacan tres aproximaciones relacionadas con la teoría del conocimiento que han influido en la valoración del aprendizaje. Estas aproximaciones son: la funcionalista, la asociacionista y la conductual, que constituyen en conjunto un enfoque psicopedagógico particular denominado cognitivo-conductual porque integra supuestos elaborados desde la teoría conductual (Skinner, Thorndike, Tolman, etc.) y desde el cognocitvismo (Piaget, Bruner, Gagne, Ausubel, etc.).

Desde el marco de la teoría conductual, se ve al aprendizaje como un proceso determinante para el comportamiento humano, ya que al estar presente en todas las actividades que el hombre realiza, influye en su lenguaje, costumbres, hábitos, actitudes, creencias, metas, percepciones, etc. Definiendo al aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el comportamiento, que se da como consecuencia de la experiencia o de la práctica (Höger, 1986).

De acuerdo con este planteamiento, debemos considerar la presencia de tres elementos en el aprendizaje: 1) un cambio de comportamiento; 2) que tal cambio ocurra como consecuencia de la experiencia o la práctica y 3) que el cambio sea en alguna medida permanente, es decir tenga cierta duración. Se considera como esencial para que ocurra el aprendizaje que el organismo se encuentre en un estado de alerta hacia los cambios en el ambiente, con lo que podemos decir, que

está motivado de alguna forma, esto es, atento a los estímulos que le rodean.

Cabe mencionar para el caso que hemos denominado como motivación: *Primero*, que es una condición para desencadenar el comportamiento que ha de ser aprendido; *segundo*, que es necesario el refuerzo del comportamiento, es decir que éste propicie y reciba una consecuencia (condición primordial para el aprendizaje), un estímulo tal como premios o castigos; *tercero*, que la consistencia intencional de un estímulo sobre determinado comportamiento aumenta la probabilidad de que tal respuesta continúe presentándose.

Aunque se considera que el aprendizaje esta presente en todo proceso educativo, también es cierto que existe un elemento asociado e inseparable que es el de la enseñanza. Bleger (1980), considera "... no se puede enseñar correctamente mientras no se aprende durante la misma tarea de la enseñanza"; la enseñanza, de esta forma representa una serie de acciones encaminadas a organizar, dirigir y facilitar el aprendizaje. Por lo tanto, el proceso de enseñanza-aprendizaje, se define como el conjunto de actividades organizadas, donde los elementos que intervienen guardan una interacción mutua cuyo resultado es según Höger (ibid) una modificación más o menos estable de las pautas de conducta.

Es necesario puntualizar que los principios desarrollados por la teoría conductual sobre el aprendizaje, tuvieron una influencia fundamental en todos los ámbitos de la educación durante la segunda mitad del siglo XX. Aunque desde la década de los 60s. recibieron serios cuestionamientos debido al reduccionismo en sus explicaciones de los procesos psicológicos (Hernández, 1997); sin embargo actualmente algunos sistemas educativos aun se encuentran permeados por este enfoque, como es el caso de la capacitación.

Como una reacción ante dicho reduccionismo de la Teoría Conductual aparecen planteamientos que representan alternativas diferentes, como el cognocitivismo que se venía gestando en Europa tanto por parte de la Escuela Gestalt como de la Escuela de Ginebra. El cognocitivismo por su parte, basado en las aportaciones de Piaget hace énfasis según Hernández (ibid), en los procesos internos de asimilación, acomodación e interpretación de la experiencia, esto es, se interesa

por descubrir la forma en que el organismo maneja la información ambiental y le asigna un significado, el cual se constituye en el mediador entre la realidad y su comportamiento. Esta dinámica es importante para la educación en general y para el aprendizaje en particular, ya que permite incidir intencionalmente en procesos como la percepción, la memoria, el pensamiento y el lenguaje, entre otros.

Entendida como un medio de acceso a la educación, en la capacitación, el proceso enseñanza-aprendizaje se considera también como un proceso instrucción-aprendizaje, conceptos que se usan indistintamente debido a que en ambas situaciones intervienen un conjunto de eventos continuos y dinámicos en los cuales un enseñante o instructor promueve y orienta el aprendizaje de quienes participan en tal proceso, que tienen la característica particular de ser adultos con una estructura cognoscitiva, cultural y social que condiciona, de alguna manera, dicha participación.

Importa destacar dentro de este enfoque y en el contexto de la capacitación, que la intención del aprendizaje implica como señala Reza (1999) cierta integralidad, esto quiere decir, que va dirigido a producir cambios en las tres esferas que conforman el desarrollo del individuo, es decir: la cognoscitiva, la psicomotriz y la afectiva.

- La cognoscitiva se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas y conceptos.
- La psicomotriz implica la adquisición de habilidades físicas o destrezas.
- La afectiva consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con sentimientos, intereses o valores.

El aprendizaje adquiere la forma de proceso, porque la instrucción no puede ser abordada como un hecho aislado y estático, ya que no existen conocimientos definitivos, por lo que continuamente se hace necesario reconocer, actualizar y dar vigencia sistemática al conocimiento inicialmente adquirido. Esto significa que el aprendizaje tiene lugar cuando determinados conocimientos, habilidades y actitudes han sido desarrollados y el aprendiz puede ejercerlos en su vida

cotidiana.

Si se entiende a la capacitación como un proceso participativo, dinámico y continuo para adquirir, actualizar o perfeccionar los conocimientos, habilidades y valores referidos a un campo laboral determinado y con ellos lograr una integración al mismo, en ese contexto el aprendizaje tiene lugar cuando la instrucción propicia estos cambios por medio de la adecuada y orientada utilización de diversos recursos psicopedagógicos para lograr ese aprendizaje.

En tales condiciones de capacitación, el proceso enseñanza-aprendizaje ha de tener como punto de partida el conocimiento derivado de la situación laboral en la que participa el trabajador, donde el factor cognoscitivo, viene a permitirle un encuentro con la realidad laboral, una experiencia de estar en contacto con los procesos, los objetos y sujetos que lo rodean. Ya que el conocimiento es el resultado de la actividad social dentro de la cual se perciben los objetos y su significado particular. Como lo señala Piaget (citado por Harrsch, 1983) la adquisición del conocimiento puede ser comparada con un proceso de interacción en el que el sujeto interioriza e interpreta los datos externos y se ajusta a ellos, para luego reorganizarlos en su interior y superarlos.

En ese mismo sentido, Bloom (citado por Harrsch, *ibid*) sostiene que "la historia (pasada y presente) de cada educando determina, en gran parte, su aprendizaje actual e influye, en su futuro aprendizaje". También señala, que durante muchos años se puso énfasis en el aprendizaje de la información, sin embargo en la segunda mitad del siglo XX ha variado el conocimiento informativo, en relación a una gran diversidad de objetivos cognoscitivos, incluso: de la creatividad, intereses, actitudes, valores, etc.

Este concepto, acuñado con el término de "aprendizaje significativo" fue definido en el contexto de la teoría cognoscitiva, por Ausubel en la década de los 70s (Farnham-Diggory, 1996) indicando que el aprendizaje implica siempre la adquisición de nuevos significados de los conceptos, los cuales se construyen sobre los conocimientos previos, se vinculan y se integran a la estructura cognitiva que la persona posee, lo que les proporciona su significatividad real, a diferencia

del aprendizaje mecánico o memorístico como el que se promueve en la teoría conductual. De esta manera, Ausubel considera que "La esencia del aprendizaje significativo reside en que las ideas expresadas simbólicamente son relacionadas de modo no arbitrario, sino sustancial con lo que el individuo ya sabe (...) El material que aprende en esas condiciones resulta siempre potencialmente significativo." Siendo un aprender consciente, experiencial, afectivo y responsable, un aprender humano y para el humanismo, lo que implica el desarrollo de la conciencia social (del yo, el equipo, el grupo, y el género humano).

Esta concepción nos remite a una posición respecto del "yo real", con identidad y una historia personal que se desarrolla en un contexto histórico específico, a partir del cual podemos construir una metodología del proceso enseñanza-aprendizaje que considere lo ético y autogestivo, es decir planear las estrategias educativas desde el "aquí y ahora" considerando integralmente las características de lo que los participantes son, saben y hacen.

Enfoque humanista

Las teorías humanistas tiene sus antecedentes conforme indica Hernández (ibid), en las ideas aristotélicas, pero también han contribuido filósofos del renacimiento como Leibnitz, y existencialistas como Kierkegaard, Sartre, etc., sin embargo como paradigma psicológico tiene un significativo desarrollo en la década de los 50s del siglo XX como una alternativa al enfoque conductual y a la corriente psicoanalítica y por ello se le denomina como la "tercera fuerza" (González, 1989).

Los estudios dentro de esta propuesta hacen énfasis, según Harrsch (ibid) "en considerar a los seres humanos como totalidades dinámicas y autoactualizantes en un contexto interpersonal del y para el hombre". Siendo sus principales promotores Maslow (considerado como el padre del movimiento), Allport, Moustakas, Murphy y Rogers, quienes estuvieron fuertemente influidos por la filosofía existencialista y la corriente de la fenomenología. Por su importancia psicopedagógica, describiremos brevemente sus planteamientos básicos.

El existencialismo, representa un esfuerzo para recuperar los valores de la

persona frente al proceso de despersonalización que caracteriza al S-XX, se interesa fundamentalmente por la existencia humana, ya que afirma que no es la inteligencia lo que logra el conocimiento verdadero, sino el vivir la realidad.

Como fundamento del paradigma Humanista, Morris (citado por Hernández, *ibid.*), retoma los planteamientos existencialistas, resaltando las siguientes características:

- Yo soy un agente electivo, incapaz de evitar elegir mi destino
- Soy un agente libre, absolutamente libre para establecer mis metas en la vida
- Soy un agente responsable de mis propias elecciones.

La fenomenología por su parte, considera que los seres humanos se conducen a través de sus propias percepciones subjetivas y de esta manera responden, no a un ambiente objetivo, sino al ambiente tal y como ellos lo perciben y lo comprenden. Esto es, describen los fenómenos como aparecen en la conciencia que se convierte en un filtro mediante el cual evalúan la realidad.

Cabe señalar que los estudios de la Teoría Humanista generalmente se enfocan al ámbito de la Psicología Clínica, abordando problemas y patologías psicológicas y proponiendo modelos teórico-terapéuticos, pero también se han desarrollado aplicaciones en otras áreas como la Educación y la Psicología del Trabajo (Hernández, *ibid.*) debido a que este enfoque propone la educación integral como medio para lograr el desarrollo de la persona como totalidad, es decir su autorrealización, al enfatizar la educación de los procesos afectivos y emocionales. Los análisis y propuestas que se derivan de este enfoque, en la mayoría de los casos se refieren a la personalidad como una organización que está en proceso continuo de desarrollo en el contexto interpersonal y social. Según Bugental y Villegas (citados por Hernández, *ibid.*), la corriente humanista se basa en los siguientes postulados:

- El ser humano es una totalidad que excede a la suma de sus partes. Para explicar y comprender al ser humano, debemos considera a éste en su

totalidad y no fragmentarlo en una serie de procesos psicológicos.

- El hombre tiende en forma natural hacia su autorrealización, teniendo una tendencia autoactualizante o formativa que, sin considerar las condiciones poco favorables presentes en la vida, lo guiarán a autodeterminarse, autorrealizarse y trascender.
- El hombre, por vivir en relación con otras personas, es un ser en un contexto humano.
- El hombre es conciente de sí mismo y de su existencia, lo que le permite conducirse en el presente de acuerdo con lo que fue en el pasado y así poder vivir el futuro.
- El hombre tiene facultades para decidir; libertad y conciencia para elegir, por lo que es activo y constructor de su propia vida.
- El hombre es intencional, sus actos volitivos se reflejan en sus propias decisiones o elecciones lo cual lo lleva a estructurar una identidad personal que lo distingue de los demás.

Dentro de esta línea de pensamiento Maslow al “declararse antidogmático y estar en contra de todo lo que cerrara puertas y estrangulara posibilidades” (González, 1988), propone que para abordar los procesos psicológicos humanos en su totalidad, se debe de utilizar el método holístico, ya que permite tener una concepción de causalidad múltiple y de esta manera se elimina la tradicional relación unidimensional y unidireccional y se pone en primer plano la realización de la totalidad del ser, ya que aborda sus aspectos psicossomáticos, integrales e interactivos. Es decir, considera que tenemos una estructura formada por el cuerpo, las relaciones sociales, la voluntad, las emociones y el intelecto que integran al individuo.

Para el caso de las interpretaciones subjetivas a que se refiere la fenomenología, Rogers (Fingermann, 1984) propone utilizar la comprensión empática; que se refiere a comprender las reacciones del otro en lugar de juzgarlos, ver el mundo a través de sus ojos, de sus referencias, desde su pasado y en su contexto,

entender su mundo interno y comunicarle este entendimiento.

La falta de contacto con el presente, la falta de sentido actual de nosotros mismos nos lleva a huir, ya sea hacia el pasado (pensamiento histórico) o hacia el futuro (pensamiento de anticipación) esto es, el pasado existe en la memoria como nostalgia, reproche, resentimiento, fantasía, leyenda o historia. El futuro existe como anticipación, planificación, ensayo, expectación, esperanza o temor. De esta manera, "el aquí y ahora" cobra relevancia ya que establece una relación de enseñanza y aprendizaje que nos ubica no en un tiempo y un espacio ideales, sino en una situación concreta en un tiempo específico y un espacio preciso. El aquí y ahora del que habla Pearls (Salama y Villareal, 1988) significa estar enteramente en lo que se hace y no pensar en el pasado o en el futuro. Se piensa aquí y ahora, se trazan planes aquí y ahora, se recuerda aquí y ahora.

La aplicación de los principios de la Psicología humanista, al rescatar una visión de la persona como totalidad y en su contexto sociocultural, representa un punto de vista adecuado no solo para la intervención psicoterapéutica; los procesos educativos en general y la capacitación de personal en particular se han beneficiado de tal concepción, a partir de la cual el educando no es más un sujeto parcializado y aislado, al contrario, es un individuo integral que siente, piensa y se emociona en función de su necesidad y disposición de autotranscender (Cencini y Manenti, 1994).

Estos principios son fundamentales para el proceso de capacitación en el sentido de su intencionalidad, porque en ese contexto el aprendizaje es tanto más significativo, cuando lo que se aprende se queda en la experiencia como recurso para ser utilizado en nuevas circunstancias; desde esta perspectiva es posible concebir una formación autogestionaria sin manipulaciones, que lleve a quienes desean aprender a la identificación de sus necesidades hasta la autogestión.

De acuerdo con lo anterior, Rogers (1992) propone que el aprendizaje se debe fomentar de manera vivencial involucrando al participante como una totalidad y generando un clima de libertad, para que se inicie en ese tipo de aprendizaje. También considera que el ser humano tiene una capacidad innata hacia el

aprendizaje que si no se obstaculiza, se desarrollará en forma oportuna y llegará a ser significativo. Para lograrlo, es necesario que sea autoiniciado y que el participante vea los temas, contenidos o conceptos como importantes para sus objetivos personales, significativos para su desarrollo y enriquecimiento personal. Sostiene, además, que es mejor promover un aprendizaje participativo donde la persona utilice sus propios recursos y logre responsabilizarse de lo que va aprender. Otro elemento que considera importante, es que se eliminen los ambientes amenazantes y en lugar de ello se propicie un clima de respeto y apoyo. Afirma que todo aprendizaje significativo implica una toma de conciencia para lo cual el papel del maestro consiste en facilitar y compartir el conocimiento. La finalidad básica del aprendizaje es la participación autogestionaria y satisfactoria de la persona para su vida y el trabajo. Por lo que el punto de partida y centro de la acción son las necesidades de los participantes. El compromiso y la responsabilidad son resultado de su toma de conciencia, por lo que se debe de construir un ambiente para la reflexión y la acción sobre la realidad que le permita transformarla.

Desde esta perspectiva, la capacitación debe de apoyar a que los participantes, en el contexto de su trabajo identifiquen lo que son y lo que quieren llegar a ser, debido a que son diferentes. Hay que coadyuvar a que sean ellos mismos y no como los demás; es necesario que el individuo explore y llegue oportunamente al conocimiento de su persona y los significados particulares de sus experiencias (Fingermann, 1984). Por eso el paradigma humanista según Hernández (ibid) se basa en el logro máximo de la autorrealización en todas las esferas de la personalidad. Es un medio favorecedor (cuasiterapéutico pero al mismo tiempo instruccional) del desarrollo actualizante inherente en todos los hombres. En este sentido, debe atender las necesidades personales de los participantes, proponiendo formas de autoconocimiento, crecimiento y toma de decisiones propias.

Según González (1988) las metas y objetivos instruccionales, en el contexto de una educación con orientación humanista, deben de considerar los siguientes aspectos:

- Ayudar a desarrollar la individualidad de las personas
- Apoyar a los participantes a que se reconozcan como seres humanos únicos
- Propiciar el desarrollo de sus potencialidades.

Desde este punto de vista, el papel del instructor se basa en una relación de respeto con los participantes, considerando siempre sus potencialidades y necesidades individuales, crear y fomentar un clima que permita la comunicación de la información y de los aspectos emotivos (Hamachek, citado por Hernández, 1997). En este sentido debe ser un facilitador de la capacidad potencial de autorrealización, enfocando sus esfuerzos al logro del autoaprendizaje y la creatividad. Algunos autores mencionan las siguientes características que debe poseer el maestro o instructor (cfr. Hernández, *ibid*):

- Estar interesado en la personalidad total del participante
- Estar abiertos a nuevas formas de enseñanza
- Fomentar la cooperación
- Ser tal y como son, auténticos y genuinos
- Comprender a los participantes, poniéndose en el lugar de ellos, adoptar una actitud sensible a sus percepciones y sentimientos
- Rechazar las posturas autoritarias y egocéntricas

Por otra parte Patterson, (citado por Hernández, *ibid*.) menciona algunos pasos necesarios para planear y estructurar el proceso educativo desde la perspectiva humanista.

- Los programas deben ser flexibles
- Han de promover el aprendizaje de tipo significativo-vivencial
- Dar prioridad a las conductas creativas y cooperativas
- Propiciar mayor autonomía en los educandos

- Dar oportunidad para que se haga una evaluación interna (autoevaluación)

En el mismo sentido y con la finalidad de instrumentar un proceso educativo bajo esta orientación Rogers (1992), propone algunas técnicas y métodos que pueden ser utilizados para desarrollar el ambiente de libertad adecuado para el aprendizaje:

Construir sobre problemas percibidos como reales. Esto es, se debe tratar de analizar problemas reales que se asocien con el curso que se impartirá. También puede ser útil confrontar con problemas potenciales.

Propiciar recursos. Se debe intentar reunir todos los recursos disponibles para lograr un aprendizaje vivencial acorde con los intereses y necesidades de ellos, pueden ser libros, periódicos, visitas e incluso personas.

Uso de contratos. Este es un recurso en donde el participante determina sus propios objetivos en el curso y se compromete a realizar una serie de actividades para lograrlos. Esto constituye un mediador entre la libertad del participante y las exigencias de un programa o una institución.

La división del grupo. Puesto que los participantes deben tener libertad para elegir entre la realización o no de contratos o entre un programa abierto y flexible y otro estructurado, no siempre habrá quien opte por las primeras propuestas, en estos casos es conveniente dividir el grupo y propiciar el enfoque apropiado a cada parte.

Trabajo de investigación. Que los participantes realicen investigaciones basadas en el aprendizaje autoiniciado y vivencial. Para utilizar esta técnica es necesario que el instructor propicie un clima de estudio con base en propuestas de problemas o tópicos que serán investigados. Posteriormente los participantes realizarán actividades autodirigidas fomentando un ambiente idóneo y un acercamiento a la actitud inquisitiva o científica.

Debido a las características de esta aproximación, para evaluar el aprendizaje Palacios (citado por Hernández, 1997), propone una autoevaluación por parte de los participantes quienes determinarán en que condiciones se encuentran después

de haber finalizado el curso. Rogers (1992) por su parte, propone los siguientes criterios para que los participantes se autoevalúen, pues considera que de esta forma se asume la creatividad, la autocrítica y la autoconfianza:

- Grado de satisfacción con el trabajo desempeñado
- Evolución intelectual y personal que se logró
- Compromiso personal con el curso
- Grado en se sintió estimulado a seguir estudiando algún tema
- Nivel de profundidad con que se abordaron los temas
- Dedicación en el curso y participación en las tareas
- Comparación con mi dedicación en otros cursos
- Comparación de mi dedicación con respecto a la de otros compañeros

La teoría humanista ha sido una herramienta fundamental para el desarrollo de las organizaciones productivas, donde se ha aplicado en función de facilitar el cambio en las empresas, sin embargo en estos casos se ha visto que es necesario evaluar si el cambio es o no necesario, si se quieren o no los cambios, qué es lo que se va cambiar y con qué propósito. La intervención en las organizaciones, se debe de considerar como una totalidad, ya que los cambios no solo dependen del factor humano, sino que existen otros factores tales como: reglamentos, tecnología, políticas, etc. En este sentido se deben de promover acciones de desarrollo en beneficio de los individuos y de los grupos, que les facilite su adaptación a nuevas circunstancias mediante procesos creativos para adecuarse a las transformaciones de su entorno.

Este enfoque aplicado en el ámbito del Desarrollo Organizacional considera según Velasco (citado por Salama y Villarreal, 1988), que los consultores en los grupos de trabajo tienen las siguientes funciones:

- Ayudar a los grupos a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.

- Favorecer la solución de problemas en grupo, mediante el análisis de sus causas y proponer alternativas de solución en el aquí y ahora.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio y aplicarlos.
- Fortalecer la capacidad de los grupos para identificar, analizar y resolver los problemas a través de fantasías y del psicodrama
- Sensibilizar al grupo para identificar los fenómenos que se dan en su dinámica interna y en interacción en otros grupos
- Dar seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por los grupos para llevar a cabo los cambios.

Finalmente Rogers (1992) expone que una organización centrada en la persona es donde cada uno de los individuos experimenta el poder y el control de sí mismo, que les permite trabajar responsablemente y de manera conjunta para formular objetivos, planear políticas, resolver problemas administrativos, organizar el trabajo, manejar los conflictos. Asimismo, tomar decisiones en forma grupal usando las potencialidades de liderazgo que cada uno es capaz de ejercer.

CAPITULO 3

REPORTE DEL TRABAJO PROFESIONAL

3.1 PRESENTACIÓN

Las actividades que forman parte de este reporte, se circunscriben dentro de las funciones que corresponde realizar a la Oficina de Coordinación de Organización y Calidad perteneciente a la Delegación 1 Noroeste del D. F. del IMSS, ubicada en Av. Instituto Politécnico Nacional No 1521, Col. Magdalena de las Salinas, Delegación Gustavo A. Madero, la cual tiene la tarea de brindar capacitación a un universo de aproximadamente 12500 trabajadores adscritos a su área de influencia. Tanto a los denominados "de base" (sindicalizados), como los "de confianza" que laboran en los niveles: operativo, mandos medios y directivos.

Las funciones principales de dicha Coordinación y en las cuales he colaborado durante 10 años como Instructora de Capacitación y Desarrollo, consisten en orientar, promover y evaluar el desarrollo de los trabajadores a través de procesos de capacitación que permitan involucrar a cada empleado como integrante activo del instituto; resaltando su papel fundamental en el cambio y mejoramiento de los servicios en que participan, con el fin de lograr la satisfacción plena de las expectativas de los usuarios mediante la calidad y el alto sentido humano que muestre el personal en la atención que les corresponde proporcionar.

Para responder a esta demanda la Coordinación de Organización y Calidad desarrolla diversos programas y cursos los cuales podemos agrupar en cuatro bloques principales:

- **Integración**
- **Capacitación en el puesto**
- **Desarrollo gerencial**
- **Capacitación para el retiro**

Para ello se cuenta con un grupo de instructores con una formación profesional heterogénea: Pedagogos, Sociólogos, Administradores, Psicólogos, etc. los cuales desde la perspectiva particular de su profesión contribuyen a desarrollar un trabajo multidisciplinario, mediante el cual articulan sus conocimientos y experiencia con el fin de concretar los planes, programas y tareas relativos a la capacitación y desarrollo del personal adscrito a los diferentes servicios que proporciona la empresa.

PERFIL DEL INSTRUCTOR DE CAPACITACION

Para desempeñar adecuadamente las funciones que corresponden al instructor de capacitación (Manual Técnico de Didáctica Básica, IMSS, 1991), se deberán reunir una serie de rasgos técnico-profesionales que constituyen un perfil idóneo del instructor que exige la Institución, con la finalidad de que los cursos mencionados se impartan con la orientación y el sentido profesional requerido:

1. Conocimientos. Se refiere al dominio teórico-metodológico de una determinada materia, ya que el tipo de trabajo a desarrollar hace necesario recurrir al estudio de conceptos, procedimientos y a la experiencia, aspectos que, manejados adecuadamente, se reflejarán en el trabajo y satisfacción de quienes participan en los cursos. Los conocimientos en ese contexto se refieren, al tema, al grupo y al medio ambiente, por ejemplo: preparar los recursos didácticos que se utilizan en la sesión, estructurar en forma lógica y coherente los contenidos, redactar los objetivos del curso o tema a desarrollar, adaptar los contenidos al nivel de preparación o conocimiento de los participantes, etc.

2. Habilidades. Entendidas en el rango de las aptitudes, los instructores habrán de contar con dominios específicos en el ámbito de su función; entre las habilidades más importantes se encuentran:

a) Para comunicarse con el grupo, a través de dos modalidades: *Comunicación verbal*. Trasmisión de ideas, acciones y emociones mediante el uso de la palabra, por ejemplo: transmitir mensajes concretos y comprensibles, aclarar dudas, emplear palabras sencillas, evitar expresiones convencionales, hacer

pausas, resumir ideas al inicio y al final de cada sesión, etc. *Comunicación no verbal*. Esto es, a través de la expresión corporal, por ejemplo: posición erguida, postura relajada, contacto visual con el grupo, rostro expresivo, ademanes naturales, etc.

b) *Habilidades intelectuales*. Agilidad y claridad de pensamiento, amplitud y objetividad de criterio, capacidad de análisis y síntesis de la información, etc.

c) *Habilidades sociales*. Establecer relaciones interpersonales adecuadas, saber manejar situaciones conflictivas e imprevistas, percibir y responder a las reacciones del grupo, propiciar la participación, etc.

3. Actitudes. Se les considera como la predisposición del individuo a conducirse de un modo u otro, dentro de las que se incluyen sentimientos acerca de objetos y situaciones como por ejemplo:

a) *Interés y entusiasmo por:* el tema, la persona, el grupo, etc.

b) *Aceptación y respeto:* al individuo, al grupo, las opiniones, etc.

c) *Disposición para aprender del grupo* (aceptar que se puede estar equivocado o no se cuenta con toda la información), por ejemplo: mostrar sencillez y cordialidad, congruencia, responsabilidad por el logro de los objetivos, ética, etc.

COLABORACIÓN DEL PSICÓLOGO

La participación del psicólogo es importante para el desarrollo de los planes y programas de capacitación dirigidos al personal de Instituto, ya que debido a su formación teórica-metodológica este profesional posee un marco de referencia fundamentado en la Psicología general así como en la disciplina aplicada reconocida con el nombre de Psicología Industrial, Organizacional o del Trabajo, a través de cuyos conocimientos puede valorar el comportamiento humano en el contexto de la dinámica laboral de la Institución donde se generan una amplia variedad de manifestaciones y actitudes de los trabajadores que se proyectan en los servicios, y que es necesario moderar y canalizar de la manera más

conveniente en beneficio tanto de los usuarios de los servicios como para la satisfacción del propio trabajador con las actividades que realiza.

En este caso abordaré las funciones que desarrolla el psicólogo en el contexto del Sistema de Capacitación las cuales, como indiqué en líneas anteriores, se realizan en el marco de la Coordinación de Organización y Calidad. Por ser en esta instancia donde he prestado mis servicios.

Las actividades de capacitación que enseguida describo y en las cuales he colaborado de manera integral, se llevan a cabo como apoyo de las funciones sustantivas del Instituto, tanto del nivel delegacional como del nivel operativo y de servicios, con el fin de orientar y formar las habilidades técnicas y actitudes ético-humanísticas que requiere cada trabajador para el correcto desempeño de las funciones asignadas de acuerdo al puesto que ocupa en la organización.

3.2 PROPOSITO DE LA CAPACITACION Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES

Las organizaciones como el IMSS, emplean una gran cantidad de trabajadores de características muy diversas en cuanto a: cultura, escolaridad, experiencia, intereses, etc., por ello algunos son contratados con una formación apenas elemental; otros que desarrollan tareas especiales, requieren de un título profesional y aun de posgrado. Todos, sin embargo, se integrarán a la comunidad institucional para cumplir con su trabajo en los diferentes servicios que proporciona el Instituto a la sociedad mexicana.

En el capítulo dos se revisaron los aspectos jurídicos y contractuales que reglamentan la capacitación y el adiestramiento en el Instituto, los cuales dan sustento legal a todos los planes y programas que se realizan en tales rubros. De acuerdo con esto, las acciones de capacitación se inician con el ingreso del trabajador a la empresa y terminan cuando por alguna causa, deja de prestar sus servicios.

El Programa de Actualización para Personal (IMSS,1994), vigente durante el periodo que comprende este reporte, indica que los programas específicos de capacitación han de formular y alcanzar objetivos de aprendizaje orientados a uno o más de los siguientes fines:

1. *Transmisión de informaciones:* Como elementos básicos incluyen datos sobre la empresa, sus servicios, su organización y políticas; funciones del puesto, procedimientos, etc.
2. *Desarrollo de habilidades:* En especial aquellas habilidades y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo o de posibles ocupaciones futuras. Se trata de un entrenamiento orientado directamente al trabajo.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* Por lo general se busca el cambio de actitudes negativas por otras más favorables entre los trabajadores: aumento de motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimiento y relaciones con las demás personas, etc.
4. *Desarrollo del nivel conceptual:* La capacitación ha de ser llevada para desarrollar un adecuado nivel de abstracción y facilitar la aplicación de los conceptos institucionales en la práctica, o para elevar el nivel de generalización en los mandos medios y directivos que les permita pensar y actuar en términos mas globales y amplios.

Dicho programa conforma el sistema de Administración de Recursos Humanos, que en el caso del IMSS está integrado por los subsistemas enunciados en la tabla dos (2) y que me ocuparé de describir en este apartado:

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBSISTEMA DE SUMINISTRO	SUBSISTEMA DE APLICACION	SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO	SUBSISTEMA DE DESARROLLO	SUBSISTEMA DE CONTROL
-Investigación del mercado de recursos humanos, -Reclutamiento, -Selección e -Integración	-Análisis de descripción de cargos. -Planeación y ubicación de recursos humanos. -Plan de carrera. -Evaluación del desempeño.	-Compensación (remuneración). -Beneficios sociales. -Seguridad e higiene	-Capacitación y Desarrollo de personal. -Desarrollo organizacional.	-Banco de datos -Sistemas de información -Auditoria de recursos humanos.

Tabla 2: Integración del Sistema de Administración de Recursos Humanos

3.2.1 Reclutamiento y selección del personal

Toda empresa debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus empleados o trabajadores, sin embargo, no todas advierten que esto sólo se puede lograr si previamente existe una correcta selección de personal. En el IMSS este principio es tomado en cuenta mediante la aplicación de un minucioso proceso de selección de personal cuyos procedimientos técnicos procuran encontrar la mejor correspondencia posible entre el trabajador y el puesto que se busca cubrir. Desde luego, este proceso, aunque está íntimamente ligado con la capacitación, es independiente de ella. Me permito incluirlo en este apartado ya que conforme a la normatividad que fundamenta a la capacitación (Contrato Colectivo de Trabajo IMSS, 1989-1991) todos los prospectos han de cursar el "Programa de Capacitación para el Personal de Nuevo Ingreso" como requisito para ser contratados.

El propósito del proceso de selección es descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante. Tratando de encontrar la relación más aproximada a los criterios establecidos en los perfiles o "análisis del puesto". La selección de personal es un proceso y con ello, implicamos que, para cumplir correcta y adecuadamente con sus propósitos, es indispensable que ésta sea el resultado de efectuar una serie de pasos técnico-administrativos ordenados sistemáticamente, que permitan reunir y evaluar los datos necesarios para elegir a la persona potencialmente más apta para el puesto.

Durante este proceso, es importante el reclutamiento ya que permite proveer de suficientes candidatos a los distintos puestos que ofrece la empresa. En el caso de una empresa ya establecida, como el IMSS, se requiere de un reclutamiento oportuno en el momento en que se tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica; o también, para los casos en que existe una rotación constante de personal.

El reclutador, en cada situación, tendrá que recurrir a lugares específicos o bien utilizar los medios de difusión o comunicación existentes. A estos lugares se les denomina Fuentes de Reclutamiento y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, Medios de Reclutamiento. En el IMSS, ocurre de la siguiente forma:

1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se pueden describir dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas y externas.

a) **FUENTES INTERNAS:** Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Como son las siguientes:

SINDICATO: Por la reglamentación del Contrato Colectivo de Trabajo éste es, por necesidad, una de las principales fuentes en lo que se refiere a la contratación de "personal de base".

ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores, cuyos expedientes fueron archivados sin haberseles utilizado.

FAMILIARES Y RECOMENDADOS: Se hace uso de esta fuente cuando se publican las convocatorias entre los propios trabajadores, con el fin de que estos inviten a sus familiares o conocidos para cubrir la vacante.

PROMOCION O TRANSFERENCIA INTERNA DE PERSONAL: Sucede cuando se estudian las plantillas, los inventarios o la historia laboral del personal, con el objeto de determinar si existe un candidato interno en condiciones de ser promovido.

b) FUENTES EXTERNAS: Son aquellas a las que se puede recurrir como una alternativa, cuando, de acuerdo a las características profesionales, educativas o técnicas de la vacante, las fuentes internas no ofrecen un candidato idóneo. Entre ellas, encontramos:

ORGANIZACIONES EDUCATIVAS: Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar especialistas con diferentes niveles de formación conforme a las necesidades de la empresa.

ASOCIACIONES DE PROFESIONALES: Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, es necesario tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividad que desarrollan sus miembros.

2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Transmiten información tanto a estructuras profesionales y tecnológicas, como a organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado. Los principales medios son:

PRENSA: Es el medio más utilizado para reclutar personal. Se publican anuncios en primera plana para el caso de personal ejecutivo. En otros casos, se utilizan los anuncios clasificados, que tienen la ventaja de ser más económicos.

RADIO Y TELEVISIÓN. El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. La radio se utiliza cuando se quiere realizar un reclutamiento en provincia.

BOLETINES: Se utilizan cuando se quieren captar recursos humanos, que están localizados cerca de la empresa. Para ello se utilizan impresos en los que se señalan las vacantes, requisitos, prestaciones, etc.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección comprende una serie de técnicas encaminadas a evaluar un determinado número de candidatos con el fin de encontrar a la persona idónea para cubrir una vacante. Su importancia radica en tener mejores expectativas respecto de un trabajador en el potencial desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por lo tanto, la evaluación debe realizarse en forma secuenciada y precisa, contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y rasgos socio-psicológicos. A continuación se describe el procedimiento para llevar a cabo este proceso:

Todo proceso de selección inicia con la identificación del perfil del puesto contenido en los catálogos profesiográficos, donde figuran los rasgos deseables que ha de reunir el candidato y que se hacen constar en las requisiciones que se presentan al Departamento de Selección al existir una vacante.

La estructuración de los instrumentos de evaluación está basada directamente en los datos contenidos en el perfil, los cuales se refieren a las distintas áreas de dominio que deben presentar los candidatos en lo intelectual, personalidad y habilidades técnicas.

- Las características intelectuales estarán determinadas por factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de abstracción, integración conceptual, organización, etc. que el puesto requiere.

- Las características de personalidad se refieren a los factores internos tales como: motivación, intereses, estabilidad emocional, etc.
- Las características de habilidades, son las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se va a desempeñar.

SOLICITUD DE EMPLEO

Es el instrumento mediante el cual un candidato solicita su ingreso a la institución, proporcionando datos generales acerca de su persona, sus estudios, experiencia laboral, situación familiar, etc. Debe ser llenada con la información que el solicitante considera valiosa y que quiere dar a conocer, al detallar o limitar sus datos personales, y por el orden y limpieza con que la formula.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista proporciona la oportunidad para que la organización pueda obtener información referente al candidato. Su objetivo es elegir al individuo que por sus características, habilidades y experiencia satisfaga mejor los requerimientos del puesto a cubrir.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

El uso de las pruebas psicológicas dentro del proceso de selección, auxilia para la valoración de las habilidades y la potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto. También permite reproducir "a escala" las dificultades que pueden encontrar los candidatos en la práctica laboral, así como eliminar juicios subjetivos sobre los postulantes. Sin embargo, como señalan Dunnette y Kirchner (1999), no pueden ser consideradas como una "panacea" ya que presentan ciertas desventajas tales como: recurrir a ellas como una solución asegurada a los problemas de la empresa, suponer que si un aspirante supera a otro por unos pocos puntos en determinadas pruebas resultará definitivamente el mejor calificado para el puesto, tomarlas como único criterio para predecir el desempeño de un candidato, etc.

En este proceso generalmente se aplica una "batería" de pruebas psicológicas que emplea varias escalas para evaluar rasgos como: inteligencia, personalidad,

aptitudes e intereses, etc. Esta se define como un conjunto de pruebas que se aplican en serie, ya que han sido elaboradas con la finalidad de proporcionar información relativamente fiable, completa y eficaz sobre algún o varios aspectos de la capacidad y personalidad de los candidatos. Cabe mencionar que dependiendo del puesto a ocupar por el candidato será el nivel de aplicación de una batería por ejemplo: nivel operativo, nivel medio o mandos intermedios o nivel directivo.

INTEGRACIÓN DEL REPORTE PSICOLÓGICO

Una vez que se ha realizado la entrevista y aplicado la batería psicológica elegida para el candidato, se organiza e integra toda la información obtenida por medio de un reporte, donde se clasifican los aspectos generales (nombre, edad, escolaridad, etc.) y específicos (inteligencia, personalidad, actitudes, etc.) que presentó el candidato en el marco del perfil solicitado.

FASE FINAL O DE CONTRATACIÓN

1. Decisión por parte del área solicitante

En esta fase se presentan los resultados de la evaluación y recomendaciones por parte del Departamento de Selección para que el área solicitante tome la decisión final. Que será la contratación o rechazo del candidato.

2. Investigación de antecedentes laborales y de recomendantes

Esta se realiza con el fin de corroborar de una manera directa y objetiva los datos proporcionados por el solicitante. Si estos resultados son positivos, se comunica al candidato que ha sido aceptado.

3. Solicitud de la documentación personal

Se solicita al candidato los documentos que debe presentar para proceder con su contratación.

4. Examen médico

La aprobación médica es un requisito indispensable para la contratación del personal. Se lleva a cabo a través del Departamento Médico, quien será el

encargado de realizar dicha evaluación antes de que se contrate el personal o de que se cumpla el períodos de prueba. El Departamento Médico envía un reporte con resultados y recomendaciones al área de Selección de Personal.

5. Integración del expediente

Se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto para llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del candidato, la cual deberá verse apoyada invariablemente por los datos de todo el proceso.

3.2.2 Integración

Una vez aceptada, la persona necesita de capacitación específica que le permita conocer e identificarse con la institución, entender su cultura, sus valores y en particular las condiciones en las cuales va a desempeñar su trabajo. Aquí se inicia el desarrollo de las actitudes deseadas en el trabajador. Cuando más efectiva sea esta capacitación, más fácilmente el nuevo empleado se integrará. Esto es, formará parte del Instituto, los procesos y del equipo de trabajo al que se incorporó.

Este principio es importante porque a partir de el se organizan una serie de cursos básicos para el personal de nuevo ingreso, los cuales son administrados y/o impartidos por la Coordinación de Organización de Calidad, oficina que dentro del Instituto tiene la función de capacitar a los empleados de diferentes categorías. Dicho proceso comprende las siguientes actividades o cursos:

1. Curso de Integración a la misión institucional
2. Curso de Seguridad e Higiene en el trabajo
3. Curso de Módulos Técnicos.
4. Inducción al área y al puesto.

Cabe mencionar que conforme a los lineamientos normativos que establece el IMSS respecto a la capacitación de personal, revisados en el capítulo 2 de este trabajo, los cursos de Integración a la Misión Institucional, el de Seguridad e Higiene en el Trabajo y la Inducción al Área y al Puesto poseen unos propósitos y estructura temática determinados por las instancias normativas centrales. Sin embargo el curso de Módulos Técnicos se desarrolla conforme a necesidades específicas de las Unidades y Servicios y por ello su diseño sigue un procedimiento diferente en cuya planeación participan tanto la Coordinación de Organización y Calidad como los directivos responsables de tales servicios. De acuerdo con esto, enseguida se describen los cursos y actividades que se han mencionado.

CURSO DE INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL:

La Coordinación de Organización y Calidad en cuyo marco de labores se circunscribe este trabajo, en cumplimiento del citado Reglamento de Capacitación y Adiestramientos, organiza e imparte este curso dirigido al personal de nuevo ingreso y que culmina el proceso de selección, ya que favorece la adaptación del trabajador al área laboral donde se le asigna y al desempeño de sus funciones

Contiene información sobre historia, filosofía y doctrina de la Seguridad Social, la Ley del Seguro Social, servicios y prestaciones, recursos humanos, físicos y financieros; organización y funcionamiento del Instituto y del Sindicato, así como los ordenamientos legales y contractuales que rigen sus relaciones, ética laboral; necesidades, importancia y trascendencia de cada uno de los puestos en la misión institucional, y principios fundamentales sobre la "calidad total" que persigue la institución en cada uno de los servicios. La estructura del curso se presenta en la tabla tres (3) que aparece a continuación:

CURSO DE INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO: Interiorizar actitudes que despierten orgullo y satisfacción de pertenecer a la institución.	
DURACIÓN: 16 horas	
TEMAS	OBJETIVOS
I. Misión Social	Describir y analizar las características de la misión institucional
II. Calidad en el servicio	Identificar los elementos de la filosofía de la calidad para reconocer las ventajas que representa el proporcionar servicios oportunos y con sentido humano que satisfagan las necesidades de los usuarios
III. Introducción a la Seguridad Social, organización y funcionamiento del IMSS y del SNTSS, y Contrato Colectivo de trabajo.	Identificar los antecedentes de la política de la seguridad social en México, señalando los fundamentos legales y administrativos, así como los aspectos sobresalientes del Contrato Colectivo de trabajo

Tabla 3: Estructura del Curso de Integración a la Misión Institucional

CURSO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Por el contenido que presenta este curso, su desarrollo le corresponde a la jefatura de Seguridad e Higiene en el Trabajo y se lleva a cabo con el apoyo de la Coordinación de Organización y calidad. Incluye la descripción conceptual de: acto inseguro, condición insegura y funcionamiento del sistema de comisiones mixtas de seguridad e higiene en el trabajo. La estructura aparece en la tabla cuatro (4).

CURSO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

OBJETIVO: Al finalizar el curso el participante será capaz de explicar con sus propias palabras la importancia que tiene acatar las medidas de Seguridad e Higiene en su medio ambiente laboral DURACIÓN: 4 horas	
TEMAS	OBJETIVOS
1. Fundamento legal de la seguridad e higiene en el trabajo	Identificar las disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo en materia de Seguridad e Higiene
2. Conceptos básicos sobre seguridad en el trabajo	Explicar los conceptos básicos de seguridad
3. Conceptos básicos sobre higiene en el trabajo	Explicar los conceptos básicos de higiene
4. Elementos generales sobre comisiones mixtas de seguridad e higiene.	Explicar la importancia de la comunicación en la relación entre las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene y los trabajadores

Tabla 4: Estructura del Curso de Seguridad e Higiene en el trabajo

CURSO DE MODULOS TÉCNICOS

Conforme al Manual de Procedimientos para la Capacitación y Adiestramiento (IMSS, 1991), el jefe inmediato en forma conjunta con un instructor de la oficina de Coordinación de Organización y Calidad será el responsable de impartir la capacitación técnica al personal de nuevo ingreso. Para ello se basará en un programa general elaborado para cada categoría cuyos propósitos y contenido, por su carácter básico-normativo, se consideran los conocimientos elementales con que todo trabajador debe contar para desempeñar un determinado puesto de trabajo o actividad específica. Este programa está integrado por uno o más módulos que cumplen los siguientes requisitos:.

1. Estar dirigido a un puesto de trabajo y estructurado en función de los análisis de dicho puesto
2. Ser de carácter terminal

3. Duración máxima de cinco días
4. Estar organizado en módulos que se pueden ejecutar en forma independiente, de acuerdo a las necesidades del trabajador.
5. Los módulos deben proporcionar información técnica de las diversas actividades del puesto.

Por sus contenidos específicos, este curso se considera como capacitación adicional, y parte del supuesto de que no existen fuentes externas formadoras de las habilidades técnicas que se requieren para determinados puestos; se imparte a los candidatos que ocuparán alguna de las siguientes categorías:

CATEGORÍAS AUTONOMAS Y DE PIE DE RAMA

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ASISTENTE MEDICA • AYUDANTE DE AUTOPSIA • AUXILIAR DE SERVICIOS DE DIETOLOGIA • TÉCNICO POLIVALENTE • AUXILIAR DE FARMACIAS • OFICIAL DE PUERICULTURA • ASISTENTE DE GUARDERÍA • AUXILIAR DE SERVICIOS DE INTENDENCIA • AUXILIAR DE LABORATORIO • OPERADOR DE SERVICIOS DE LAVANDERIA • OPERADOR DE MAQUINAS DE REVELADO AUTOMATICO • AUXILIAR DE ENFERMERIA | <ul style="list-style-type: none"> • AUXILIAR TÉCNICO EN SERVICIO DE DIETOLOGIA • OPERADOR TELEFONICO "A" • CAJERO DE TIENDAS • OPERADOR DE TIENDAS • AUXILIAR DE TRABAJO SOCIAL • OPERADOR DE SERVICIOS DE RADIODIAGNOSTICO • AUXILIAR DE LABORATORIO • AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES • AUXILIAR DE ALMACEN • AUXILIAR DE VELATORIOS • YESISTA • PROMOTOR DE SALUD COMUNITARIA |
|---|---|

INDUCCIÓN AL AREA Y AL PUESTO:

La Coordinación de Organización y Calidad, en colaboración con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento elaboró el instructivo de operación para la inducción de personal al área y al puesto, considerando la importancia que tiene la fase de adaptación del trabajador a una nueva área laboral y al desempeño de las funciones asignadas.

Cabe aclarar que la inducción al puesto no se considera propiamente un curso, sino una actividad esencial que tiene la finalidad concreta de proporcionar al trabajador orientación sobre la misión del puesto que habrá de desempeñar, la ubicación del mismo en la estructura organizacional, objetivos y procedimientos de trabajo, así como de aquellos actos o condiciones inseguras que se puedan presentar y las atribuciones de las comisiones locales mixtas de seguridad e higiene.

El jefe inmediato del trabajador con apoyo y supervisión de la Coordinación de Organización y Calidad, lleva a cabo el proceso de inducción al área y al puesto con base en la guía correspondiente, en un plazo no mayor de 15 días a partir de la fecha de ingreso del trabajador a la nueva área y/o puesto. Se considera conveniente para el jefe, dedicar el tiempo necesario a la Inducción del nuevo trabajador ya que, en consecuencia, le permitirá contar con un colaborador bien integrado y conocedor de la importancia de su puesto y de sus funciones, lo que redundará en el cumplimiento de su trabajo. Este proceso incumbe a todo el personal de base y confianza en las categorías de: Nuevo ingreso, Cambio de rama, Cambio de adscripción, Promoción escalafonaria, Promoción a un puesto superior y Cambio de residencia

CONDICIONES DE OPERACIÓN

- La inducción de un trabajador debe tener una duración de tres días y máximo de quince.
- Al recibir al trabajador, se ha de propiciar un ambiente de cordialidad procurando que adquiera confianza.

- Permitir que el trabajador formule preguntas y aclare dudas con un lenguaje accesible. Dar a conocer al trabajador la organización de la Dependencia y del área donde va a laborar, apoyándose en el Manual de Organización de la Dependencia o del Organigrama.
- Dar a conocer sus funciones o servicios con base en el Manual de Organización o de Operación.
- Se debe acompañar al nuevo trabajador a un recorrido físico por la Unidad o Dependencia, señalándole en forma particular, aquellas áreas a las que tendrá que acudir frecuentemente, así como la ubicación física de su lugar de trabajo.
- El nuevo trabajador debe ser presentado con los responsables de otras áreas, sobre todo si tendrá trato directo con ellos e igualmente, se le presentara con sus compañeros.
- Se debe indicar al trabajador las condiciones generales en que desarrollará su trabajo, con base al Reglamento Interno, la forma en que deberá cumplir sus responsabilidades y disfrutará de sus derechos de acuerdo a las características y necesidades de su área de adscripción (horario, descansos, alimentos, aseo, uniforme y otras prestaciones como pases de salida, permisos, etc.)

Para la inducción de cada trabajador, se tomara en cuenta entre otros aspectos, los que se indican a continuación:

- Experiencia del trabajador en el puesto a desempeñar.
- Capacitación previa en relación con el puesto.
- Particularidades que el puesto pueda tener en la Unidad de adscripción de que se trate.
- Políticas de la Unidad de adscripción.
- Escolaridad del trabajador, sin restar importancia a los procedimientos y normas institucionales.

Con respecto al desempeño de su puesto se orienta al trabajador dentro del contexto de su adscripción, en los siguiente aspectos: Objetivos, funciones, actividades, responsabilidades, procedimientos de trabajo, utilización de equipos y materiales, uso de formas y condiciones de seguridad y mantenimiento. Para lo anterior, el Jefe inmediato, puede apoyarse en el profesiograma (actividades a realizar por el personal de cada categoría, incluidas en el Contrato Colectivo de Trabajo del IMSS), en el Manual Básico del puesto y procedimientos o instructivos de operación. Y en su caso en el material didáctico elaborado para el puesto en cuestión. Por último, cabe mencionar que el responsable de la inducción puede realizarla personalmente o mediante alguna de las siguientes posibilidades a que puede recurrir en forma alterna o combinada:

- Revisar conjuntamente con el trabajador, el material didáctico que exista para el puesto y/o documentos normativos internos elaborados en el servicio.
- Asignación del trabajador a un empleado con experiencia en el puesto al que se induce, durante un periodo determinado.
- Solicitar apoyo a otros trabajadores que dominen aspectos específicos.
- Asignación de tareas parciales al nuevo trabajador.

3.2.3 Programa de Capacitación en el puesto

Entendida como aquella que se imparte para actualizar al trabajador en aspectos del trabajo cotidiano, la capacitación en el puesto, de acuerdo con el Programa de Actualización para el Personal (IMSS, 1994), atiende al trabajador contratado y pretende apoyarle en su desarrollo institucional y adecuación técnica. Tiene el propósito de subsanar deficiencias debidas a falta de formación básica, cambios en procedimientos o modernización tecnológica y se imparte en forma permanente durante el tiempo que el trabajador labore en la institución.

Debido a que responde a las necesidades particulares de cada categoría, y que por ello la estructura y organización no cuenta con programas previamente establecidos, la planeación y operación de este tipo de capacitación responde a instancias y criterios como los siguientes:

1. Las Comisiones Nacionales Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Se deberán establecer Comisiones Mixtas de Capacitación, las cuales vigilarán que la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores sea adecuada y satisfagan las necesidades de éstos y de la empresa. Las comisiones deberán avalar las constancias de habilidades laborales (documento expedido por el IMSS), con las cuales el trabajador acreditará haber asistido y aprobado el curso de capacitación. Dichas constancias cubrirán efectos escalafonarios dentro de la institución para: solicitar cambio de rama o empleo, ocupar vacantes o puestos de nueva creación, etc.

2. Planes y Programas

Conforme a los convenios y normas establecidos, han de contemplar, según sea el caso, temas tales como: materias administrativas, conceptos generales sobre doctrina y funcionamiento del Instituto y del Sindicato, materias técnicas, profesionales o de adiestramiento específico; procedimientos, métodos de trabajo, medidas para prevenir los riesgos de trabajo; materias de relaciones humanas, conocimientos básicos sobre ética, psicología, relaciones públicas y comunicación; las actitudes y actuación de los trabajadores para lograr un trato de comprensión con los usuarios que acuden a los servicios, así como mejorar la calidad, el sentido humano y la productividad en el desempeño laboral. La selección y organización de estos temas en un programa de capacitación concreto, tendrá como fundamento una detección de necesidades que permita identificar aspectos de deficiencia o problemas en la operación del servicio, todo esto con la finalidad de cumplir con la misión y propósitos del IMSS.

3. Instructores

El personal que imparta la capacitación ha de contar con una preparación profesional sobre los temas que se abordan, así como de los conocimientos

técnicos que pretendan transmitir. Para ello se debe integrar y mantener actualizado un catálogo de instructores, ya sea con personal de base o de confianza, previamente seleccionados por su conocimiento y capacidad en la operación y servicio de que se trate; a su vez deberán ser capacitados y actualizados sobre el manejo pedagógico de grupos y técnicas de enseñanza-aprendizaje. Todo esto es necesario porque han de tener una importante participación en los diferentes momentos del proceso, tanto en la detección de necesidades como en la planeación, ejecución y evaluación de los cursos.

De acuerdo con tales orientaciones, la capacitación en el puesto se integra con los siguientes cursos:

1. Curso de Módulos Básicos, contempla tres áreas:

- *Integración a la Misión Institucional*
- *Atención y trato al público*
- *Seguridad e higiene en el trabajo*

2. Curso de Módulos Técnicos

Cabe señalar que en este caso no se considera necesario exponer los cursos de Integración a la Misión Institucional y Seguridad e Higiene en el Trabajo ya que su justificación y estructura es la misma a los descritos en el apartado 3.1.2 (Integración). Por tal razón, enseguida se presenta la organización de los cursos: Atención y Trato al Público y el de Módulos Técnicos. El procedimiento para el diseño de este último se describirá detalladamente, debido a que responde a las necesidades concretas de cada unidad y servicio; aunque tiene un esquema de carácter general, sus propósitos y contenidos dependerán de los resultados del procedimiento de detección de necesidades, como se describirá en su oportunidad.

CURSO DE ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO

Este curso es impartido por los instructores adscritos a la Coordinación de Organización y Calidad y tiene el propósito de sensibilizar al personal que labora en el instituto respecto a su papel como servidores públicos, por medio del análisis y reflexión acerca de las características y requerimientos de los usuarios. Asimismo, proporcionarles elementos ético-laborales que contribuyan a mejorar su desempeño en la atención y trato a los usuarios de los distintos servicios. Los propósitos que lo orientan y su estructura temática son determinados por las instancias normativas centrales y solo se les hacen adecuaciones conforme a las características particulares de los servicios que atiende el personal inscrito a cada curso (ver Tabla 5).

CURSO DE ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO

OBJETIVO: Al término del curso los participantes identificarán los procesos psicosociales que intervienen principalmente en la interacción trabajador-público, su nivel de desempeño en la atención al usuario, así como algunas alternativas para optimizar el desarrollo de esta función.	
DURACIÓN: 30 horas	
TEMAS	OBJETIVOS
La mística del IMSS y la atención y trato a los usuarios	Identificar la importancia de la filosofía institucional en la prestación de los servicios.
El trabajo en la vida del hombre	Identificar el papel que desempeña el trabajo en el desarrollo humano y reflexionar respecto al significado del puesto que ocupan en el Instituto.
Comunicación social	Conceptuar los componentes del proceso de comunicación, las causas que lo bloquean y los factores que lo favorecen.
Las relaciones humanas y la atención y trato al público	Explicar por lo menos dos de las motivaciones que intervienen en la interacción trabajador-público.
Retroinformación del desempeño en la prestación del servicio	Identificar los comportamientos, actitudes y reacciones emocionales que ocurren en la interacción empleado-usuario
Uso del poder en las relaciones humanas	Analizar las diferentes formas del uso del poder en la interacción sociolaboral.
Requerimientos del usuario	Propiciar la manifestación sensible respecto a las necesidades del usuario y la importancia de sus actividades como servidores públicos
El equipo de trabajo	Analizar los elementos y el significado del trabajo en equipo y su impacto en el servicio
Atención y empatía	Explicar el concepto y particularidades de la atención y empatía en el otorgamiento de servicios a los usuarios
Asertividad	Identificar la conducta asertiva y no asertiva y su manifestación cotidiana

Tabla 5: Estructura del Curso de Atención y trato al Público

CURSO DE MODULOS TÉCNICOS

BASES OPERATIVAS.

Este tipo de curso se imparte a las categorías Autónomas y de Pie de Rama enlistadas en el apartado 3.1.2 (Integración), e inicia a partir de una Detección de Necesidades de Capacitación (normada según la Guía Práctica para la Detección de Necesidades de Capacitación, IMSS, 1994), en la que participan, por un lado los integrantes de la Coordinación de Organización y Calidad, y por el otro los directivos de las distintas unidades y dependencias.

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) constituye un aspecto fundamental para el diseño de los programas respectivos. No solo proporciona información sobre las necesidades de capacitación, sino que también revela problemas y situaciones que limitan el buen funcionamiento de la organización y que requieren soluciones de carácter integral donde la capacitación juega un papel determinante. Por ello se le considera un auxiliar importante en la toma de decisiones respecto de los propósitos y contenidos a impartir.

Es necesario destacar que la instrumentación de este proceso (de detección de necesidades) requiere por parte de la Coordinación de Organización y Calidad, de conocimientos, experiencia y capacidad para sensibilizar a los directivos y a sus colaboradores respecto de su participación, con el fin de evitar que se generen problemas durante la operación.

Dada la complejidad y los rasgos particulares de la capacitación en el puesto, considero necesario exponer los momentos y procesos que se llevan a cabo para diseñar y operar los diferentes cursos. En ese sentido, iniciaré con la descripción del primer proceso, es decir con la detección de necesidades de capacitación, respecto de la cual se ha de destacar que existen diversos métodos y técnicas para identificar tales necesidades; que permitan elaborar un diagnóstico adecuado y pertinente; también es importante señalar que la institución ha establecido una serie de criterios (Guía Práctica para la DNC, *ibid.*) con el fin de sistematizar las acciones respecto a la planeación y desarrollo de esta etapa, ya que se pretende obtener una base fidedigna de datos con el fin de que se puedan elaborar

programas que satisfagan dichas necesidades y que aporten beneficios al personal y a la Institución.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Mediante este proceso se pretende conocer las carencias y limitaciones laborales del personal y de la organización, que pueden satisfacerse mediante procedimientos estructurados de capacitación para proporcionar a los trabajadores conocimientos y experiencias significativos con el fin de que se incorporen en forma de cambios de conducta a nivel individual e institucional.

CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

1. *Por su origen:*

- a) Necesidades organizacionales. Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas que afectan a toda la organización, por ejemplo: carencias de políticas concretas, objetivos no muy claros, etc.
- b) Necesidades departamentales. Se refieren a aquellas limitaciones y deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de trabajadores de diversos puestos, dentro de las mismas áreas de trabajo, por ejemplo: liderazgo inadecuado, falta de integración por la naturaleza misma del trabajo, etc.
- c) Necesidades técnicas. Son las deficiencias particulares que presentan los trabajadores de un mismo puesto o categoría respecto a las actividades que deben realizar, por ejemplo: los puestos secretariales necesitan conocimientos de archivonomía, el área de enfermería debe estar actualizada en cuanto a los procedimientos de atención al paciente, etc.
- d) Necesidades individuales. Se refieren a las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador; por ejemplo: falta de formación académica, dificultad en la expresión verbal, relaciones humanas, etc.

Cabe aclarar que estos niveles son interdependientes e incluso tienen elementos comunes.

2. Por la forma en que se presentan

- a) **Necesidades manifiestas.** Este tipo de necesidades se generan por el normal funcionamiento de la organización y pueden ser identificadas a través de la simple observación o registro de situaciones en el trabajo.
- b) **Necesidades encubiertas.** La existencia de problemas es el punto de partida en la detección de necesidades encubiertas, ya que éstas son la causa directa o indirecta de dichos problemas. Debido a que son desconocidas se requiere una investigación minuciosa para determinarlas.

3. Por su circunstancia

- a) **Necesidades presentes.** Son aquellas que se deben a fallas en los procedimientos y que interfieren para el logro de los objetivos. Pueden ser identificadas al contrastar las metas propuestas con los resultados. Las organizaciones son complejas y en consecuencia, un problema particular no se debe exclusivamente a una causa sino a la conjunción de múltiples factores, entre los cuales puede estar incluida la falta de conocimientos y de habilidades. Estas necesidades no existen aisladamente, sino que son producto de la interrelación de los trabajadores con los demás elementos de la organización; por ejemplo: relaciones interpersonales, políticas y procedimientos, recursos humanos, etc.
- b) **Necesidades futuras.** Se producen a causa de los cambios e innovaciones que modifican la dinámica y organización del trabajo. En este caso la capacitación puede anticiparse a un problema potencial, o cuando se pretende lograr objetivos más ambiciosos. En este tipo de necesidades destaca la importancia del cambio, pero éste no debe ser imprevisto, sino apoyando en la planeación.

MÉTODOS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes métodos, algunos de ellos con mayores ventajas, pero lo importante es que cada uno debe ser adaptado a la situación específica. Aun

cuando puedan utilizarse en forma independiente o hacer una combinación de algunos de ellos.

- a) **Análisis de elementos organizacionales.** Dentro de la organización se da una constante interacción de ella con los individuos que la integran, Cada uno de éstos posee una percepción particular del ambiente laboral y del sistema general. El procedimiento destaca la importancia de conocer esta percepción para delimitar la situación organizacional y la imagen que se proyecta hacia el trabajador. Ya que existen limitaciones reales o latentes que pueden alterar la actuación de los individuos, asimismo las actitudes individuales pueden modificar el buen funcionamiento de la organización.

El empleo de este método no implica un análisis profundo de la organización sino el conocimiento de algunas fuentes formales ya existentes dentro de la institución, que proporcionan indicios de situaciones administrativas que afectan el desempeño individual (manuales, normas, registros de operación, etc.). El análisis de estos elementos puede dar claves para encontrar necesidades de capacitación.

- b) **Análisis de problemas.** El análisis puede iniciarse a partir de un problema operacional concreto. Para ello se plantean preguntas como: ¿qué?, ¿por qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, y ¿dónde? que llevan a delimitar dicho problema, ofreciendo la posibilidad de conocer sus causas y efectos. Disponer de la mayor cantidad de información permitirá un mejor análisis del problema y proponer soluciones mas pertinentes.
- c) **Análisis del equipo.** Cuando la organización introduce nuevo equipo o modifica el existente, surge la necesidad de una nueva capacidad manual o nuevos conocimientos relativos a su operación y manejo, tanto por parte del supervisor como de los operarios. Es necesario entonces considerar los siguientes aspectos:
- ¿Qué diferencias aparecen en el equipo nuevo o modificado?
 - ¿Qué capacidades o conocimientos se requieren?

- ¿ Quiénes y cuándo los necesitan?
- ¿ Existen personas en la organización que conozcan la operación del equipo nuevo o modificado?
- ¿ Estas personas podrían ser instructores?
- ¿ Qué actitudes deseables se esperan ante este cambio?

Es importante considerar, que todo cambio provoca reacciones que pueden ser de oposición; por ello se ha de buscar anticiparse a ellas, ya que el posponer decisiones puede generar problemas adicionales.

d) **Análisis de actividades.** En todo proceso u operación, el orden de las actividades debe garantizar una mayor productividad con un mínimo de esfuerzo. Por ello se considera necesario:

1. Enlistar en secuencia lógica los pasos necesarios para producir un artículo o proporcionar un servicio. Aquí se requiere poseer conocimientos sobre técnicas para el análisis de procesos y sistemas.
2. Analizar cada paso de dicha secuencia con el propósito de saber si las tarea son procedentes o requieren alguna modificación. En ocasiones este análisis presenta objetivamente fallas en los procedimientos que pueden suscitar problemas operacionales o personales.

e) **Análisis del comportamiento.** En las organizaciones se presentan conductas típicas y necesarias para su funcionamiento adecuado. En ocasiones, debido a factores individuales, se generan conductas que pueden entorpecer las operaciones y la consecución de objetivos. En este caso se trata de obtener la mayor información posible, ya que conductas como ausentismo, productividad, accidentes, resistencia a la dirección, etc. pueden ser síntomas de problemas que requieren solucionarse mediante programas de capacitación. Cabe señalar que por la complejidad de esta

tarea, es necesario el empleo de instrumentos de evaluación que proporcionen datos objetivos y confiables.

- f) Evaluación del trabajo. Esta acción ha de ser constante por parte de quién supervisa, así como de quién hace la tarea. En ocasiones esta evaluación es casual, subjetiva y no se registra. Una buena evaluación es aquella que permite conocer las condiciones reales de la operación, que ponga en evidencia el logro de objetivos y las limitaciones, y proporcione pautas para introducir posibles cambios. Al instructor le brinda información sobre necesidades específicas que requieren ser atendidas. Las cuales una vez localizadas e identificadas, se estará en condiciones de formar grupos homogéneos a quienes proporcionar la capacitación o individualizar esta tarea.

TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

- a) Entrevista. Para realizar adecuadamente una entrevista se requiere experiencia en el manejo de esta técnica. Cuando la entrevista es dirigida, se necesita un listado de preguntas concretas con la intención de conocer problemas específicos.

La entrevista no dirigida exige un mayor dominio, ya que no requiere el empleo de preguntas cerradas y por tanto, el entrevistado puede proporcionar información más amplia, que deberá estructurarse posteriormente.

- b) Observación. Para el uso de esta técnica se ha de contar con un formato de registro de incidencias, el cual puede ser una Lista de Cotejo que ayude a clasificar la información que se está obteniendo, de lo contrario se perderían algunos datos, se duplicarían otros y se correría el riesgo de caer en la subjetividad.
- c) Inventario de habilidades. Consiste en diseñar un instrumento que permita identificar los diferentes grados de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores de un área determinada. También pueden analizarse procesos, subdividiéndolos en actividades para observar el nivel

de ejecución que corresponde a cada empleado de una área determinada. Generalmente el formato es llenado por los supervisores o jefes de sección, mismos que están en una posición tal que les permite hacer estas apreciaciones.

- d) Taller. Es una actividad en la cual un grupo homogéneo se reúne para identificar y analizar problemas poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y actitudes para obtener un objetivo específico. Se debe de planear la estructura de los trabajos grupales y contar con un procedimiento de evaluación que retroalimente al grupo. De esta manera se obtiene información útil tanto para el que dirige el taller como para los participantes.
- e) Cuestionario. Por la facilidad en su manejo, prácticamente esta es la técnica más utilizada para detectar necesidades; sin embargo su aplicación requiere cierta experiencia y todavía más para la elaboración de las preguntas, ya que éstas deben estar formuladas de tal manera que puedan dirigirse exactamente a los puntos que se desea conocer, además deberán hacerse con la claridad suficiente para evitar falsas interpretaciones por parte de quien las responde. El diseño de los cuestionarios debe contar también con criterios de medición cuantitativa que den validez al instrumento
- f) Autoanálisis. Esta técnica debe dirigirse al personal que por su formación académica y nivel jerárquico en la organización posea la capacidad de analizar sus propios recursos y necesidades laborales. Para ello se diseña un programa de autoevaluación permanente, formado por cédulas cuyas preguntas se dirijan a aspectos de capacitación, enunciación de problemas y opiniones con respecto a los eventos que por su duración y contenido sean los más factibles de analizarse a este nivel.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Son recursos que existen en la institución y que proporcionan información adicional; se clasifican como instrumentos administrativos cuyo análisis permite detectar necesidades de capacitación. Ejemplo de esto son:

- Estudios y proyectos especiales de operación
- Quejas formales
- Estándares de productividad
- Descripción de puestos
- Publicaciones internas
- Informes de resultados
- Manuales de organización y procedimientos

ELABORACIÓN DE DIAGNOSTICO

Este procedimiento constituye la fase final del proceso de la detección de necesidades y es por sus características el medio que se utiliza para conocer los resultados, y punto de partida para tomar decisiones. Permite:

- Contar con criterios basados en un análisis objetivo y generar soluciones derivadas de él.
- Establecer el número de personas que requieren capacitación, los aspectos en los que es necesaria y las prioridades para programar los cursos.
- Señalar aspectos críticos o sintomáticos de la organización, que pueden solucionarse mediante la capacitación.
- Describir globalmente la problemática de un área de la organización.

ORDENAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una manera viable de ordenar la información recabada consiste en clasificarla en dos rubros: uno relativo a la organización y otro a los trabajadores en su carácter individual.

En el caso de contar con instrumentos de medición cuantitativa (cuestionario, inventario de habilidades, cédulas, etc.) se procede a establecer una comparación de los datos obtenidos con los criterios establecidos por la institución en sus manuales de operación, lo que proporciona indicadores que permiten valorar el grado de desviación respecto de las normas.

Cuando la información se obtiene a través de instrumentos cualitativos (observaciones, taller, autoanálisis, entrevista, etc.) y no se pueden utilizar indicadores numéricos, es necesario localizar los puntos críticos para concentrarlos en rubros o categorías que atiendan a la naturaleza de las necesidades organizacionales, departamentales, ocupacionales e individuales, utilizando las fuentes de información existentes (manuales de organización y procedimientos, reportes o informe de auditorías, quejas formales, etc.)

INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Este aspecto requiere criterios y habilidades especiales para valorar la información más importante, localizar semejanzas, diferencias y establecer relaciones de causa-efecto. Una vez concentrada la información, se procede a jerarquizarla, establecer prioridades, etc., abordando en primer término las necesidades más apremiantes, en este proceso pueden incluirse problemas, tal vez de menor importancia pero que guardan relación con los primeros.

PRESENTACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS

Es conveniente en todos los casos que se utilice un esquema uniforme para la presentación de resultados. La aceptación o rechazo de un programa de capacitación depende en gran parte de que tenga una presentación adecuada. Aunque el contenido es la parte medular del informe; el estilo, además de reforzarlo, debe despertar el interés de quién toma las decisiones.

La estructura del informe de resultados contiene los siguientes aspectos:

- a) **Introducción.** En este apartado se señalan las generalidades de la detección de necesidades citando antecedentes, justificación, objetivo del informe y su posible utilización en diferentes ámbitos.
- b) **Metodología.** Describe el sistema de detección utilizado, las técnicas que lo componen y el procedimiento de análisis de la información, incluyendo la forma en que se correlacionó ésta.

- c) **Universo.** Incluye dependencias o áreas investigadas; total de personal participante, atendiendo a puestos y funciones; la duración del estudio y el personal responsable del proceso.
- d) **Resumen.** Presenta la información más relevante de una manera accesible; destaca aquellos criterios que son básicos para el programa de capacitación; señala aspectos organizacionales importantes, así como recomendaciones para la ejecución del programa.
- e) **Análisis cualitativo de la información.** Corresponde propiamente al registro que se hizo en la correlación de datos; se refiere a una visión global de la problemática detectada.
- f) **Análisis cuantitativo.** Presenta un ordenamiento numérico y gráfico de los datos que fueron utilizados para la interpretación. Es útil como fuente de consulta ya que aclara los pormenores del diagnóstico.
- g) **Anteproyecto del programa de capacitación.** Constituye el producto final de la detección de necesidades. Su importancia radica en que plantea soluciones operativas para satisfacer las necesidades detectadas. Su forma de presentación debe atender más hacia lo descriptivo que hacia lo específico, ya que es la base del futuro programa y por ello no requiere ser extenso. Al mismo tiempo, todo anteproyecto debe incluir los siguientes aspectos:
 - Metas hacia las cuales se dirige la capacitación.
 - Ordenamiento de aspectos prioritarios.
 - Posibles eventos que satisfagan necesidades específicas.
 - Responsables del programa futuro.
 - Metodología recomendada.
 - Fechas propuestas para la realización de los cursos o talleres.

Conviene resaltar que la capacitación va a apoyar el logro de las metas de la Institución. Por ello cuando se seleccionan objetivos de capacitación, se adquiere

el compromiso de lograrlos, porque se cree que son deseables y porque se les considera la mejor respuesta posible para resolver una necesidad institucional. Además el plan de capacitación considera metas a corto, mediano y largo plazo, conforme a las prioridades, tiempos y procedimientos disponibles y las responsabilidades de cada área.

BASES PSICOPEDAGÓGICAS PARA EL DISEÑO DE LA CAPACITACION TECNICA

El modelo actual de capacitación (Programa de Actualización para el Personal, IMSS, 1994), denominado Sistema IMSS-Capacitación (SIC) responde a necesidades y políticas institucionales. Como se ha dicho, se deriva del análisis de los problemas de la organización y se orienta hacia los que pueden resolverse mediante la capacitación. De este modo, el SIC pretende evitar dispersión de esfuerzos y deja los aspectos operativos en quienes de acuerdo a sus funciones les corresponde: jefes inmediatos y supervisores. Por su parte, la Coordinación de Organización y Calidad asume el liderazgo de la tarea de capacitación, administra el proceso, asesora y da consultoría a las distintas áreas, para la operación.

El programa de capacitación tiene una referencia clara y concreta en el ambiente organizacional y en los puestos que cada trabajador desempeña. Esto es, la capacitación está sustentada en necesidades muy concretas de trabajo y debe contribuir para resolverlas.

Cada puesto se define como el conjunto de actividades, responsabilidades, resultados esperados y condiciones que configuran una unidad de trabajo, específica e impersonal (Reglamento de Capacitación y Adiestramiento, IMSS, 1994). En ese sentido la capacitación institucional se realiza con base en programas generales elaborados por las área normativas de cada categoría, quienes finen los roles esperados y establecen los comportamientos necesarios para cada unidad de trabajo.

En ese contexto, el área de Coordinación de Organización y Calidad tiene la responsabilidad de apoyar a los jefe inmediatos en la definición de objetivos de capacitación, selección y organización de contenidos y actividades de aprendizaje,

así como de métodos y técnicas de evaluación. Para ello, recurre a los principios psicopedagógicos teórico-metodológicos (Manual Técnico de Didáctica Básica, IMSS, 1991) que permiten fundamentar la orientación y diseño de los planes y programas que habrán de implementarse.

En ese sentido los principios que se han adoptado en dicha área, corresponden a una visión sistémica del proceso enseñanza-aprendizaje cuya planeación y organización implica la integración de los elementos que intervienen en todo el proceso, de tal modo que en determinado tiempo y siguiendo las prescripciones de la programación se logren los objetivos deseados.

La sistematización de la enseñanza se ubica dentro de la corriente psicopedagógica denominada "tecnología educativa", donde se encuentran sus antecedentes y principios. Cabe destacar que la tecnología educativa, más que un método, es una concepción pedagógica basada en las investigaciones sobre el aprendizaje y la comunicación humana; en ella se emplea una combinación de recursos y materiales con el objeto de obtener una instrucción más eficaz y eficiente.

La tecnología educativa se fundamenta en la Psicología del aprendizaje con un enfoque conductista (Ardila, 1982) a la cual se han incorporado algunos elementos de la teoría cognoscitiva; así como de la teoría de la comunicación y del enfoque de sistemas extraído de la Ingeniería y la Administración Industrial (Contreras y Ogalde, 1988). Es en este último, el enfoque de sistemas, donde descansa la sistematización de la enseñanza, cuya idea rectora es el propio sistema, el cual constituye un conjunto de elementos en estrecha relación unos con otros que se integran en un todo orientado mediante los objetivos que se desea cumplir. La sistematización de la enseñanza, bajo este punto de vista, permite planear, ejecutar y evaluar todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto a la planeación del proceso instructivo, la "tecnología educativa" (Manual Técnico de Didáctica Básica, IMSS, 1991) parte de una detección de necesidades, para de ahí pasar a la especificación de objetivos, selección de

contenidos y actividades de aprendizaje, y el diseño y elaboración de instrumentos de evaluación. La ejecución, en consecuencia, implica llevar a la práctica de forma rigurosa lo planeado o diseñado, y la evaluación permite el análisis e interpretación de los resultados del proceso con el fin de retroalimentar la toma de decisiones. Por ello la realización de estas etapas en un curso (para el caso del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo del IMSS), permite al Instituto aprovechar al máximo el tiempo para cumplir con sus objetivos en materia de capacitación así como retroalimentar y controlar permanentemente los resultados.

La sistematización de la enseñanza ha permitido elaborar, a través del enfoque de sistemas, diversas estrategias o modelo de instrucción, como el Modelo propuesto por Chadwick (1978) que considera los siguientes elementos: diagnóstico de las conductas de ingreso del alumno; selección de las actividades educativas; participación del alumno en la selección efectuada; evaluación, verificación y retroinformación de los logros alcanzados por los alumnos y eficiencia del modelo.

Dentro de esa línea de pensamiento Kemp (1985) propone los siguientes elementos: análisis de materias y determinación de fines generales, identificación del nivel de entrada de los alumnos, definición de los objetivos de aprendizaje, aplicar una pre-evaluación, elaborar los recursos didácticos, desarrollo del temario y realizar evaluaciones formativas y sumarias.

Uno de los modelos de mayor influencia dentro de este enfoque, ha sido el de Popham (ILCE, Sistematización de la Enseñanza Módulo I, 1981), quien destaca la necesidad de considerar los siguientes factores: Objetivos de instrucción que deberán ser especificados en términos de la conducta del que aprende, estimación previa a la que se somete el alumno para precisar su situación respecto a la cual se fijan los objetivos, diseño de la instrucción en la que se plantean las actividades que deberán realizarse para el logro de los objetivos, y evaluación del grado en que los alumnos alcanzaron los objetivos.

Considerando que un modelo es una representación simplificada de la realidad y que al llevarlo a la práctica no necesariamente tiene que reproducirse con exactitud, sino que puede y debe adaptarse a las diversas condiciones y

necesidades reales del proceso de enseñanza-aprendizaje; por esta razón es que para estructurar los cursos de capacitación en la Coordinación de Organización y Calidad del IMSS (Manual Técnico de Didáctica Básica, ibid.) se retomaron algunos principios del modelo general de Sistematización de la Enseñanza, porque se ha considerado que en su diseño y aplicación práctica coincide con los propósitos que persiguen los programas de capacitación. Los principios que se han seguido, son los que a continuación se presentan:

ESPECIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

La sistematización de la enseñanza exige a cualquier modelo educativo y en general a todo diseño instruccional, que empiece por definir lo "que persigue", su finalidad. Esto es fundamental porque a partir de ahí se puede pasar a establecer y organizar una serie de actividades para lograrlo. Por lo que resulta importante según Kemp (1985) seguir ciertos criterios técnicos para definir correctamente los objetivos de aprendizaje, que no son otra cosa que la descripción de determinadas conductas que el individuo deberá mostrar una vez que ha finalizado su instrucción.

a) Funciones de los objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje constituyen un elemento que indica "a dónde se quiere llegar", guían al instructor y al participante hacia la consecución de los mismos. Si están bien elaborados, es decir si son claros, concretos y flexibles, orientan en la selección de contenidos, metodología y experiencias de aprendizaje; facilitan asimismo la evaluación de los conocimientos, las habilidades y las actitudes incluidas en tales objetivos.

b) Características de los objetivos de aprendizaje

- Dirigidos al participante o persona que ejecutará la acción implicada en el objetivo.
- Se refiere a una conducta observable expresada mediante un verbo operativo y que sólo se podrá verificar si posee dimensiones cuantitativas.

- Establece las circunstancias en las que se efectuará la conducta.
- Se refiere a la cantidad y calidad de la conducta esperada en el participante, lo que indica determinados criterios de ejecución..

c) Nivel de generalidad

En el ámbito educativo, se refiere a los grados de profundidad de conocimiento que se pretende lograr, por lo que se representan como objetivos generales, particulares y específicos. Sin embargo, se debe aclarar que el nivel de generalidad es relativo, ya que un objetivo general tiene esa función solo en el contexto de cierto programa. En la capacitación que se imparte en el IMSS, se ha adoptado la siguiente nomenclatura: Objetivo del curso para el nivel más general; Objetivo del módulo para un nivel intermedio o particular; y Objetivo del tema para el nivel más específico.

SELECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

La selección y organización de las actividades de aprendizaje se refiere a las tareas, las técnicas, recursos y procedimientos organizados para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso educativo. Si es clara la relación entre estos elementos, resulta más fácil su selección y organización y en consecuencia ello conduce a una adecuada sistematización de la enseñanza. De esta manera según Eusse (citado en Manual Técnico de Didáctica Básica, ibid.) las actividades de aprendizaje representan formas o medios sistematizados para lograr el desarrollo del aprendizaje en un individuo o grupo e implican la acción o acciones que habrán de ejecutarse.

- a) *Selección*: En el caso que nos ocupa, se han adoptado los siguientes criterios para elegir las actividades de aprendizaje, buscando:
- Que el alumno viva ciertas experiencias relacionadas con la conducta que expresa el objetivo.
 - Que propicien satisfacción en el alumno, es decir no basta con proporcionarle la oportunidad de acercarse al conocimiento, sino además que éste sea significativo.

- Que las reacciones esperadas ante las actividades estén dentro del campo de posibilidades del participante, tomando en cuenta su grado de madurez, nivel de dominio y experiencia.
- Cuando existan varias actividades de aprendizaje dirigidas al logro de un mismo objetivo, que el instructor las ajuste conforme a las necesidades específicas del grupo o situación.
- Una adecuada selección de objetivos comprenderá al mismo tiempo experiencias significativas para el logro de los mismos.

b) *Organización de las actividades de aprendizaje*: Las actividades de aprendizaje, se organizan siguiendo los principios: de continuidad, secuencia e integración.

- Por continuidad se entiende la reiteración con que un mismo elemento se presenta al alumno. Es decir, se refiere a la oportuna periodicidad con que un alumno practica una capacidad determinada.
- Secuencia implica el grado de complejidad con que se manifiestan dichos elementos durante el proceso. Así, un elemento puede aparecer al principio a nivel básico, pero además es necesario su desarrollo e integración progresiva, es decir el grado de profundidad con que se presentan los elementos al alumno.
- Integración se refiere al efecto unificador en relación a los elementos que maneja el alumno. La organización de las actividades debe ser tal que lo ayuden a visualizar el conjunto, le sirvan de apoyo para los diversos temas a ser analizados y le permitan el desarrollo de acciones cada vez más complejas e interdisciplinarias.

c) *Técnicas didácticas*: Según la Guía Práctica para la Selección de Técnicas Didácticas (IMSS, 1995), son procedimientos operativos estandarizados que sirven como medio para alcanzar un determinado objetivo de aprendizaje y cuya aplicación es orientada por un método de enseñanza. Cabe señalar, que

las técnicas sólo son medios para alcanzar un fin y que por sí mismas no proveen el conocimiento, pero si son empleadas adecuadamente facilitan la consecución de las metas en el transcurso del proceso de enseñanza-aprendizaje, activando las motivaciones tanto las individuales como de la dinámica grupal. Es decir, propician la interacción, integración, comunicación, etc. De ahí que también se sugiera una combinación de técnicas establecidas, o bien crear otras nuevas.

Las técnicas poseen distintas características que las hacen útiles en determinadas circunstancias, para su adecuada selección es necesario considerar los siguientes aspectos, que evitan su uso indiscriminado y mecánico:

- Los objetivos de aprendizaje que se pretende alcanzar
- El aquí y ahora del grupo, su dinámica
- El tamaño del grupo
- Condiciones de espacio, tiempo, recursos, etc.
- Características de los participantes: interés, experiencia, nivel escolar, expectativas, etc.
- Conocimiento y habilidad del instructor para su adecuada aplicación

d) **Material didácticos.** Son instrumentos que coadyuvan a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que ofrecen la posibilidad de ilustrar gráficamente los mensajes que se desea comunicar (Manual técnico de Didáctica Básica, *ibid*). Su función es ayudar al instructor a ser más descriptivo y propiciar una enseñanza más efectiva, así como estimular el interés del participante, su comprensión del tema y el aprendizaje. Se clasifican en: a) **Material de estudio.** Proporcionan información de manera directa, entre ellos se puede mencionar: documentos, guías de trabajo, modelos, libros, etc. b) **Material de apoyo.** Son aquellos que facilitan la presentación gráfica de la información, entre los que se encuentran: pizarrón, láminas, rotafolios, medios audiovisuales, etc.

EVALUACIÓN

Es un proceso de análisis e interpretación de los resultados del curso que de acuerdo con Quesada Castillo (1991) debe realizarse de manera continua, formativa, integral y participativa, permitiendo disponer de información pertinente y oportuna que sirva para la retroinformación de todo el proceso. La evaluación no debe considerársele como el fin de la instrucción, sino como una actividad permanente y dinámica del proceso instruccional. La evaluación coadyuva a la toma de decisiones durante el desarrollo del proceso didáctico proporcionando información, por una parte, del grado en que un participante alcanzó los objetivos de aprendizaje, y por otra de los fenómenos o situaciones que obstaculizaron o hicieron posible el logro de los objetivos.

Para llevar a cabo el proceso de evaluación es importante especificar y definir el área de aprendizaje que de acuerdo con el diseño de los objetivos, se pretende desarrollar. De manera esquemática Chávez y Medina (1987), siguiendo a Bloom se refieren a tres grandes áreas de dominio:

1. Área cognoscitiva o de conocimientos, que se refiere a los procesos intelectuales.
2. Área psicomotriz, que trata acerca de las habilidades o destrezas físicas.
3. Área afectiva, que contempla las actitudes, sentimiento y valores.

La anterior división no quiere decir que el aprendizaje se realice en un área específica, sino de manera integral, puesto que el sujeto interviene como totalidad, como un organismo biopsicosocial. En otros términos, significa que aun cuando se defina un área dominante en el proceso de aprendizaje, también inciden modificaciones en las otras áreas, en las formas de pensar, sentir y actuar de cada individuo.

Por razones formales y esquemáticas la evaluación es una actividad que se le ubica en tres etapas o momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje:

Evaluación inicial o de diagnóstico. Permite ubicar si el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los alumnos es suficiente para participar en el curso. También aclara y replantea las actividades de aprendizaje en función de las expectativas tanto de los participantes como del instructor; se conoce al grupo (el grado de pertenencia, cohesión, estabilidad, etc.) y con base en ello se planean las acciones pertinentes para iniciar el próximo curso.

Evaluación del proceso o formativa. Posibilita que el proceso de enseñanza-aprendizaje se vea retroinformado; asimismo proporciona datos sobre la actuación de los alumnos en las experiencias de aprendizaje lo que permite rectificar el rumbo o continuar con una experiencia nueva.

Evaluación final o sumaria. Se usa para constatar lo que el participante es capaz de hacer, es decir, sobre su aprovechamiento respecto a los objetivos de aprendizaje establecidos; igualmente para verificar la validez del programa, la metodología, el modelo instruccional empleado, y todos los aspectos intrínsecos de un curso.

En cuanto a los aspectos formales de la evaluación y para apreciar el desarrollo y resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje, es necesario seleccionar o elaborar los instrumentos de evaluación, para lo cual habrá que considerar:

- ¿Qué se quiere evaluar? Lo que permitirá estimar tanto el proceso mismo como el logro de los objetivos.
- Las características de los instrumentos, puesto que ninguno de ellos es efectivo o ideal por sí mismo, su selección dependerá de la situación de aprendizaje a evaluar.

- Las posibilidades del instructor y participante respecto al tiempo, recursos y capacidad para trabajar en su elaboración y aplicación.

Es importante destacar que el desarrollo de los módulos técnicos se complementa con un curso adicional el cual aunque no está considerado dentro de este paquete al que hemos denominado "Capacitación en el Puesto", resulta imprescindible para su implementación. Me refiero al curso de HABILITACION DE INSTRUCTORES; su importancia radica, como se indicó al inicio de este apartado, en el hecho de que quienes imparten este módulo son principalmente los jefes inmediatos de los trabajadores que habrán de capacitarse, y por esa razón, es necesario que participen en un curso específico que les proporcione los conocimientos y habilidades técnicas sobre didáctica básica así como en la conducción de grupos de aprendizaje y los habilite como instructores técnicos para desempeñar tal función tanto con el personal a su cargo como en otros cursos donde se les requiera.

De acuerdo con lo anterior, la Coordinación de Organización y Calidad contempla dentro de sus planes y programas permanentes el Curso de Habilitación de Instructores el cual es impartido por personal adscrito a dicha Coordinación para incorporarlos en la estrategia de capacitación y "facilitarles una visión integral de una serie de conocimientos referentes a cómo preparar un curso, cómo y cuándo usar determinada técnica didáctica, y los aspectos principales del inicio, desarrollo y final de una sesión instruccional" (Manual técnico de Didáctica Básica, ibid.). Dicho curso se desarrolla de forma teórico-práctica y presenta la estructura que aparece en la tabla seis (6).

CURSO DE HABILITACION DE INSTRUCTORES

OBJETIVO: Al finalizar el curso los participantes serán capaces de impartir un curso utilizando las técnicas en las cuales se les habilitó y con el material didáctico revisado .

Duración: 40 horas

TEMAS	OBJETIVOS
1) Marco legal	Identificar los artículos legales que se refieren a la capacitación
2) Educación de adultos	Describir las características de aprendizaje del adulto
3) Dinámica grupal	Explicar los procesos grupales y las características de los participantes
4) Comunicación educativa	Describir el proceso de comunicación mencionando sus elementos y barreras. Distinguir la diferencia entre comunicación verbal y no verbal en el proceso enseñanza-aprendizaje
5) El instructor como facilitador del proceso enseñanza-aprendizaje	Describir las características de un instructor, así como el manejo de la comunicación con su grupo de trabajo
6) Planificación educativa	Ubicar la importancia de la planificación educativa. Revisar los diferentes elementos de una secuencia instruccional
7) Objetivos de aprendizaje	Describir las funciones y características de un objetivo, así como su redacción
8) Selección y organización de las actividades de aprendizaje	Enunciar los criterios de selección de las actividades de aprendizaje
9) Evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje	Mencionar las funciones y características de la evaluación diagnóstica, formativa y sumaria. Exponer las diferencias entre evaluación y calificación
10) Taller de elaboración de reactivos de evaluación	Elaborar reactivos de respuesta cerrada, de acuerdo a las características de su material didáctico
11) Guía de instrucción	Describir los elementos de una guía y su utilidad. Ejemplificar la operatividad de la guía que manejará en sus cursos
12) Metodología de la presentación individual	Organizar los temas y el material didáctico así como aplicar las técnicas didácticas previamente elegidas
13) Presentación de la estructura de los materiales didácticos	Revisar la estructura de los materiales didácticos de acuerdo a la categoría que le corresponda
14) Presentación de temas	Practicar las técnicas didácticas en relación a los temas previamente elegidos

Tabla 6: Estructura del Curso de Habilitación de Instructores

3.2.4 Programa de Desarrollo Gerencial

Esta forma de capacitación contribuye al desarrollo del personal que ejerce funciones de autoridad, cuyas responsabilidades son trascendentes para la institución. Su justificación se basa en el hecho de que en ocasiones se elige para un puesto a quien tiene características de líder, sin embargo este personal no siempre posee los conocimientos administrativos requeridos para el desempeño de las funciones encomendadas. En tales casos y por tratarse de personal que ocupa cargos directivos, la capacitación recibe al nombre de desarrollo, en tanto que según Siliceo (2000) tiene el propósito de generar una mayor y más sólida identificación con los objetivos institucionales que se busca sea transmitida hacia sus subordinados; en ese sentido las actividades que se programen tienen la intención de habilitarlos para una mejor comprensión del personal a su cargo, sobre sus necesidades; el papel del trabajo en la satisfacción de éstas, así como para coordinar y dirigir grupos.

Los programas de desarrollo en que participan los directivos están orientados según el Programa de Actualización para el Personal (IMSS, 1994), al desarrollo de los conocimientos y talentos necesarios para la práctica gerencial. Tienen la intención de propiciar una modificación en sus conceptos, actitudes y habilidades que les permitan consolidar las capacidades inherentes a sus funciones como: abstraer la participación de su equipo en el contexto institucional, su responsabilidad global en el otorgamiento de los servicios, etc.

Para los denominados "mandos medios" y Directivos, los cursos tienen una estructura que consta de cinco módulos, los cuales se imparten en forma consecutiva y se programan según las necesidades que presentan las áreas correspondientes:

MODULO I: HABILIDADES EN ADMINISTRACIÓN, está integrado por los siguientes cursos:

CURSO 1: ADMINISTRACIÓN BASICA

Objetivo: Que los participantes apliquen los principios básicos del proceso administrativo así como los instrumentos necesarios para optimizar las funciones de su puesto.

CURSO 2: ADMINISTRACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Objetivo: Los participantes aplicarán las bases del funcionamiento de la administración orientada a resultados en el contexto de la realidad institucional y comentarán su vínculo con la Administración Pública Federal.

CURSO 3: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Objetivo: Que los participantes conozcan las principales funciones del proceso de la Administración de Personal, así como los instrumentos necesarios para optimizar los recursos humanos.

MODULO II: DESARROLLO DE LA EFECTIVIDAD, comprende los cursos:

CURSO 1: EFECTIVIDAD DIRECTIVA

Objetivo: Proporcionar a los directivos del IMSS, algunas metodologías técnico-administrativas que coadyuven a mejorar su gestión.

CURSO 2: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Objetivo: El participante analizará el uso del tiempo, así como su importancia aplicando diferentes medios para optimizarlo.

CURSO 3: PRACTICAS EN COMUNICACIÓN

Objetivo: Que los participantes identifiquen la importancia de la comunicación. Asimismo, tendrán elementos que les permitan establecer comunicaciones más adecuadas en los grupos humanos donde se desenvuelven.

MODULO III: RELACIONES INTERPERSONALES, contempla:

CURSO 1: CONOCIMIENTO DEL SER HUMANO

Objetivo: El participantes mencionará la importancia que conlleva el conocimiento del ser humano para dar pauta a la empatía y sinergia; mejorando de este modo el ambiente laboral de la Institución.

CURSO 2: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Objetivo: Los directivos instrumentarán acciones tendientes a elevar los niveles de motivación del personal a su cargo con base en un diagnóstico de la moral del grupo de trabajo y el análisis de los diferentes enfoques teóricos sobre la motivación.

CURSO 3: LIDERAZGO

Objetivo: Que el directivo conozca algunos aspectos teórico-prácticos acerca de los factores que debe considerar para manejar un liderazgo efectivo en su grupo de trabajo y favorecer el desarrollo y la productividad del mismo.

CURSO 4: CREATIVIDAD

Objetivo: El participante identificará la importancia del proceso creativo, enfocado al diario acontecer de la institución y aprovechando los recursos disponibles para proporcionar un servicio óptimo y excelente.

MODULO IV: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES, integrado por:**CURSO 1: FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Objetivo: Que los participantes analicen la importancia y elementos fundamentales de la formación de equipos de trabajo, propiciando la manifestación de sus propias ideas al respecto.

CURSO 2: MANEJO DEL CONFLICTO

Objetivo: Que los participantes identifiquen los factores que intervienen en los conflictos grupales y analicen aquellas estrategias que permitan su manejo constructivo en la organización

CURSO 3: MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: El participante describirá la importancia del desarrollo conjunto organizacional-humano, que redunde en el mejoramiento del clima de la organización y propicie el enriquecimiento del trabajo con el propósito de optimizar la calidad de los servicios.

MODULO V: FILOSOFIA DEL IMSS, contempla los cursos:

CURSO 1: INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo: Interiorizar actitudes que despierten orgullo y satisfacción de pertenecer a la institución.

CURSO 2: ATENCIÓN Y TRATO AL PUBLICO

Objetivo: Los participantes identificarán los procesos psicosociales que intervienen principalmente en la interacción trabajador-público, su nivel de desempeño en la atención al usuario, así como algunas alternativas para optimizar el desarrollo de esta función.

CURSO 3: SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Objetivo: El participante será capaz de explicar con sus propias palabras la importancia que tiene acatar las medidas de Seguridad e Higiene en su medio ambiente laboral.

3.2.5 Programa de Capacitación para el retiro

El ciclo de capacitación o desarrollo que se inició con el ingreso del trabajador a la institución, concluye a través de un curso que se imparte ante la proximidad de la jubilación o pensión de cada empleado, ya sea por años de servicio o por edad (Contrato Colectivo de trabajo, IMSS, ibid.). Fundamentalmente se orienta a que, en tal situación, el trabajador analice sus capacidades presentes, sus intereses, la disminución de sus responsabilidades familiares, etc., con la finalidad de ayudarlo a encontrar nuevas metas y a reorientar su vida después de concluida su relación laboral. Para ello, se programan los denominados cursos pre-jubilatorios para el personal de todas las categorías (de base o confianza).

CURSO: PRE-JUBILATORIO

Consiste en despertar en el trabajador (próximo a jubilarse) una visión y misión a corto, mediano y largo plazo mediante la elaboración de un plan de vida fuera de la Institución. El contenido se presenta en la tabla siete (7):

CURSO: PRE-JUBILATORIO

OBJETIVO: Preparar al trabajador para el retiro y el cambio de vida consecuente.	
Duración: 40 horas.	
TEMAS	OBJETIVOS
1. El grupo y la familia	Identificar los tipos de grupos y las características de la familia. Para lograr un equilibrio entre familia y sociedad
2. Necesidad de una planeación significativa de vida	Anticipar los cambios que se presentan a lo largo de la vida, con la finalidad de proponer nuevas metas.
3. La salud en la nueva etapa de la vida	Tomar de forma integral las medidas preventivas referentes a los cambios biopsicosociales en la nueva etapa.
4. La importancia de las actividades físicas y recreativas	Combinar las actividades física y recreativas para lograr un desarrollo integral como persona
5. Visita guiada a los Centros de Seguridad Social del IMSS (una opción)	Conocer los cursos que se imparten en los Centros de Seguridad Social, como una opción para el desarrollo de las potencialidades
6. Régimen de jubilaciones como derecho de los trabajadores	Conocer las prestaciones a que se tiene derecho en el régimen de jubilaciones

Tabla 7: Estructura del Curso Pre-jubilatorio

3.3 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE SE REALIZARON DURANTE EL AÑO DE 1998, COMO INSTRUCTORA DE CAPACITACIÓN.

En los incisos anteriores se han presentado los múltiples aspectos que constituyen las actividades sustantivas de la oficina de Coordinación de Organización y Calidad. Cada una de ellas representa una amplia variedad de trabajos específicos que los instructores desarrollan en forma individual y multidisciplinaria, coordinándose con los directivos de las unidades a las que se les proporciona el servicio de capacitación y desarrollo del personal. Aunque el producto final de los procesos descritos es contar con trabajadores identificados con los propósitos de la empresa y técnicamente aptos para desempeñar un trabajo eficiente y de calidad, las funciones que realizan los instructores van más allá, ya que no se concretan a la simple impartición de cursos, de hecho realizan un sistemático trabajo de investigación, de organización de la información, de planeación y

coordinación de los diversos cursos y programas, así como de evaluación y reporte de resultados; actividades cuya complejidad requiere una constante actualización y especialización para cumplir cabalmente con la misión que se les ha encomendado.

Mi participación en ese contexto, ha sido la de contribuir en mayor o menor medida en los diferentes aspectos y momentos de los procesos enunciados. Desde luego, destaca en aquellas situaciones donde se ha requerido el punto de vista teórico y metodológico de la psicología para formular las estrategias de trabajo, para el diseño, ejecución y evaluación de los programas instruccionales, etc. Como una forma de hacer un recuento general de mi trabajo profesional para este reporte, a continuación presento un resumen cuantitativo y cualitativo de las distintas actividades de capacitación en las que participé durante el año de 1998 en el marco de la Coordinación de Organización y Calidad en la Delegación 1 Noroeste del D. F. del IMSS.

3.3.1 Cursos impartidos

De acuerdo al catálogo de puestos del IMSS, la función principal del instructor de capacitación consiste en la conducción y coordinación de cursos dirigidos al personal de nuevo ingreso y para los trabajadores en funciones tanto de nivel operativo como a los directivos. En tal sentido, en el desempeño de esa función, los cursos encomendados bajo mi responsabilidad se llevaron a cabo conforme a los planes y programas establecidos y siguiendo el criterio normativo de contar con un mínimo de diez participantes (en el periodo que se reporta, el promedio fue de 15). Los cursos se impartieron en alguna de las sedes disponibles (las aulas de la Coordinación de Organización y Calidad o de una Unidad determinada), y cada grupo se integró con personal de diferentes categorías y unidades.

ESTRUCTURA DIDACTICA DE UN CURSO:

INTRODUCCIÓN O ENCUADRE. El curso iniciaba con la presentación del instructor (en este caso la que reporta), para continuar con una introducción general sobre curso o tema que se impartió, mencionando el objetivo, contenidos, actividades de aprendizaje, forma de evaluación, etc.

Después, se aplicaron algunas técnicas vivenciales (dos o tres según las condiciones del grupo), con la finalidad de que los participantes se presentaran y conocieran (se "rompiera el hielo"), así como propiciar la integración grupal que generara un ambiente de cordialidad y confianza.

Una vez logrado lo anterior, se procedió a efectuar una revisión de las expectativas de los participantes (su disposición, inquietudes, intereses, etc.) para concretarlas en un compromiso grupal, es decir, establecer algunas normas sobre la participación individual y la dinámica del curso, tales como horario de actividades, responsabilidades individuales y colectivas, etc. Esta primera fase concluía con una pre-evaluación, con la finalidad de conocer el nivel general del grupo.

DESARROLLO. Mediante la aplicación de diferentes técnicas didácticas que privilegiaran la participación (taller, corrillos, conferencia informal, etc.), se procedió a desarrollar cada uno de los temas del curso, de tal forma que las experiencias de aprendizaje permitieran la asimilación de los contenidos y el logro de los objetivos. Una vez desarrollados todos los temas, se realizó un breve resumen para finalizar con una reflexión y análisis grupal que permitiera revisar si los objetivos del curso se habían logrado y si las expectativas del grupo fueron cubiertas.

CIERRE. Después de haber abordado los contenidos del curso se aplicó la evaluación final al participante y al instructor y se realizaba una actividad plenaria con el propósito de estimular a los participantes para que continúen capacitándose. Finalmente se procedía a la clausura del curso.

COORDINACIÓN DE CURSOS TÉCNICOS

En el caso de los cursos técnicos, que como ha quedado asentado son conducidos por los jefes inmediatos, mi participación consistió en coordinar las actividades generales, apoyado y orientando al instructor en turno para que el curso se llevara a cabo en las mejores condiciones técnico-pedagógicas. En tales situaciones la participación fue:

- Coordinación oportuna con las áreas correspondientes, para que asignaran al instructor técnico respectivo.
- Organizar, conjuntamente con el instructor técnico, las actividades programáticas informándole de la fecha y lugar donde se efectuaría el curso.
- Entregar material didáctico al instructor. En caso se no existir, asesorarlo para la elaboración de éste y de la guía de instrucción, así como para la elaboración de instrumentos de evaluación.
- Elaborar y hacer llegar el oficio de comisión (con su designación) por anticipado para que el instructor no tuviera problemas para justificar sus inasistencias en su unidad de trabajo.
- Coordinarse con el instructor técnico para solicitar oportunamente los recursos de apoyo para realizar las prácticas.
- Coordinar la elaboración de las respectivas constancias de habilidades laborales a los participantes que aprobaron el curso.
- Recoger el material didáctico (manuales, aparatos, evaluaciones) al termino del curso.
- Reportar a la jefatura de capacitación sobre los resultados de cada curso coordinado.

Por otro lado, una vez que concluido un curso, se integraba un expediente con la documentación siguiente:

- Copia de oficio de envío de constancias de habilidades laborales o de participación
- Copia de oficio de comisión del instructor
- Copia de cartas de agradecimiento
- Original de control de participantes al curso
- Copia de constancias de habilidades laborales o de participación

- Evaluación del instructor y del curso
- Hoja de datos curriculares del participante
- Copia de lista de constancias de habilidades laborales enviadas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Pre-evaluaciones
- Post-evaluaciones
- Tarjeta informativa del curso

Las actividades que se han descrito, correspondientes a cada curso y las que se derivan de la operatividad de los mismos, se llevaron a cabo durante el periodo que se reporta con personal de diferentes categorías y unidades. Aquí es importante destacar que en el área de influencia de la Delegación 1 Noroeste del D. F del IMSS donde desempeñé mis funciones, se ubican diversos servicios que se distribuyen en unidades médicas y no médicas, como las siguientes:

AREA MÉDICA: Bajo esta denominación se ubican las distintas unidades que proporcionan atención médica a la comunidad las cuales, de acuerdo con el grado de especialidad de dicha atención, se clasifican en tres niveles:

1er nivel

Proporcionan servicios de atención médica de primer contacto a la población, es decir atención general. En este nivel colaboré en las unidades: Unidad de medicina familia No 2, Unidad de medicina familiar No 5, Unidad de medicina familiar No 17., Unidad de medicina familiar No 20, Unidad de medicina familiar No 33, Unidad de medicina familiar No 40, Unidad de medicina familiar No 41, y Unidad de medicina familiar No 44

2do. Nivel

Su finalidad es brindar atención hospitalaria de carácter general. En este nivel desarrollé mis funciones en las unidades: Hospital general de zona/con medicina familiar No 13, Hospital general de zona No 24, y Hospital de gineco-obstetricia 3A

3er nivel

Corresponde a los hospitales de alta especialidad. Aquí participe en las unidades: Hospital de Ortopedia Magdalena de las Salinas, Hospital de Traumatología Magdalena de las Salinas, Medicina Física y Rehabilitación Región Norte, y Medicina Física y Rehabilitación Región Centro

AREAS NO MÉDICAS: Reciben esta denominación las unidades que proporcionan servicios sociales y administrativos a la amplia variedad de usuarios, así como apoyos complementarios para el funcionamiento integral de la empresa tales como: Subdelegación 1, Subdelegación 2, y Subdelegación 3; Guardería No. II, Guardería No. 4, Guardería No. VIII, Guardería No. 9, Guardería No. 11, Guardería No. 12, Guardería No. 18, Guardería No. 21, Guardería No. 34, Guardería No. 35, Guardería No. 41, Guardería No 46 y Guardería No 52; Centro de Seguridad Anáhuac, Centro de Seguridad Azcapotzalco, Centro de Seguridad Legaria, Centro de Seguridad Tlatilco, Centro de Seguridad Xalpa; Planta de lavado Norte y Tienda para empleados.

PERSONAL QUE FUE CAPACITADO:

En el tiempo que corresponde a este reporte y en las Unidades médicas y no médicas que se mencionaron, fueron atendidos diversos grupos de trabajadores (ver Tabla 8) que recibieron capacitación de acuerdo con los planes y programas normados a través de la Comisión Mixta de Capacitación los que se encuentran registrados en la Secretaría del Trabajo, y que se distribuyen en dos apartados:

CATEGORÍAS CON PROGRAMA GENERAL.

Se refiere a los trabajadores cuyas funciones a desarrollar no requieren de una formación académica técnica profesional con aval educativo expedido por alguna institución reconocida. Entre ellas están: Asistente Médica, Auxiliar de enfermería en salud pública, Auxiliar de enfermería general, auxiliar de farmacia, Auxiliar de laboratorio, Auxiliar de servicios de intendencia, Auxiliar de trabajo social, Auxiliar universal de oficinas, Ayudante de farmacia, Chofer, Cocinero técnico 1, Cocinero técnico 2, Coordinador de farmacia, Coordinador de personal, Directora de guarderías, Especialista de personal, Jefe de grupo de almacén, Localizador de

patrones de tesorería, Manejador de alimentos, Mensajero, Oficial de almacén, Oficial de personal, Oficial de puericultura, Oficial de servicios de intendencia, Operador de servicios de lavandería, Orientador de Actividades Artísticas, Orientador de actividades familiares, Secretaria, Subdirector administrativo, Técnico en telecomunicaciones, Técnico electricista, Técnico en puericultura, y Técnico polivalente.

CATEGORÍAS CON AVAL EDUCATIVO

Bajo este rubro se ubican las categorías que para desempeñar sus funciones requieren comprobación de estudios técnico-profesionales expedidos por alguna institución educativa, tales como: Bibliotecario, Educadora, Enfermera especialista, Enfermera general, Enfermera jefe de piso, Enfermera para traslado de pacientes de urgencias, Estomatólogo, Jefe de departamento clínico, Jefe de departamento de nutrición, Jefe de enfermeras, Jefe de Trabajo Social, Laboratorista, Médico familiar, Médico no familiar, Nutricionista dietista, Profesor de educación física, Psicólogo clínico, Químico, Técnico radiólogo, Terapeuta físico, Terapeuta ocupacional y Trabajadora social.

CURSOS IMPARTIDOS EN 1998

MES	NOMBRE DEL CURSO	CURSOS IMPARTIDOS
ENERO	ATENCIÓN Y TRATO AL PUBLICO	2
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	2
	PLANEACION ESTRATEGICA (DIRECTIVOS)	2
FEBRERO	ATENCIÓN Y TRATO AL PUBLICO	4
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	4
MARZO	ATENCIÓN Y TRATO AL PUBLICO	6
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	6
ABRIL	ATENCIÓN Y TRATO AL PUBLICO	4
	INTREGRACION A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	4

MAYO	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	6
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	6
JUNIO	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	4
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	4
JULIO	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	3
	MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	2
AGOSTO	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	3
	MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	2
SEPTIEMBRE	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	3
	MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	2
OCTUBRE	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	2
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	2
	MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO	2
NOVIEMBRE	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	2
	COMUNICACIÓN (DIRECTIVOS)	1
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	2
	DESARROLLO DE HABILIDADES POSITIVAS	2
DICIEMBRE	ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO	3
	INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	3

Tabla 8: Relación de cursos que se impartieron en el año de 1998

3.3.2 Actividades de apoyo administrativo

Como un complemento a la conducción y coordinación de cursos y como actividades inherentes al puesto de instructora de capacitación, la oficina de

Coordinación y Organización de Calidad requiere una participación sistemática en diferentes procesos de tipo administrativo que permitan tener un control de los programas y sus resultados. Dentro de este grupo de actividades mi colaboración se orientó a:

- a) Coordinación con las unidades médicas y no médicas correspondientes a la Delegación 1 Noroeste del D. F. para el cumplimiento del programa de inducción al puesto, descrito en el punto 3.1.2. en este capítulo.
- b) Coordinación de la capacitación y desarrollo del personal sujeto a reacomodo laboral, el cual consistió en informar a las autoridades acerca de la aplicación y cumplimiento de los requisitos legales y contractuales de capacitación y desarrollo para este personal, así como reportar las actividades de capacitación en las cuales dichos trabajadores participaron.
- c) Coordinar y controlar la prestación del "Servicio Social" de pasantes en las áreas técnico-administrativas.
- d) Apoyar en la realización de las ceremonias y acciones del programa de reconocimientos de méritos laborales, las ceremonias por años de servicio (20, 25, y 30 años), y para el personal jubilado en el último año de servicio. El apoyo consistía, por ejemplo:
 - Previamente a las ceremonias se distribuían las invitaciones a los homenajeados, así como se verificaba y coordinaba la disposición de todos los recursos necesarios para el evento.
 - Al inicio de cada ceremonia se recibía a los homenajeados, se registraba su asistencia y posteriormente se les atendía hasta concluir.
- e) Participación en la elaboración del plan de trabajo semestral y del informe mensual de actividades realizadas por los instructores.
- f) Participar a solicitud de los organizadores de diferentes cursos de capacitación técnica, coordinando las actividades de "integración grupal" de acuerdo a las necesidades específicas de tales cursos.

3.3.3 Asesoría a directivos de las unidades médicas y no médicas

De manera colateral a las funciones mencionadas, el puesto implica también colaborar con las unidades externas proporcionando apoyo técnico para el desarrollo de planes y programas de capacitación según las necesidades específicas de cada centro de trabajo. En tales casos mi participación consistió en:

- a) Asesoría a directivos y mandos medios de las unidades y departamentos para la Detección de Necesidades de Capacitación.
- b) Negociación con los directivos de las unidades para la organización de programas integrales de capacitación y desarrollo.
- c) Coordinación y asesoría para cursos de carácter técnico.
- d) Organización y coordinación para el adiestramiento en servicio para el personal de nuevo ingreso.
- e) Coordinar y controlar en cada unidad la habilitación de instructores y asesores técnicos de capacitación y desarrollo.
- f) Asesoría para el diseño de cursos y elaboración de cartas descriptivas para la capacitación y adiestramiento en servicio.
- g) Asesoría para la elaboración de recursos didácticos de apoyo para los cursos de módulos técnicos.

3.3.4 Diseño y elaboración de programas y material didáctico

En los casos en que un curso, en respuesta a necesidades concretas, se impartiera por primera vez el proceso consistía en diseñar su respectivo programa de instrucción, empezando por la definición de objetivos, los contenidos, las actividades de aprendizaje, etc. Tal proceso comprendía las siguientes actividades:

1. Definición del objetivos de aprendizaje

2. Recopilación de información relativa al tema (bibliografía)
3. Selección de contenido temáticos (antología con textos de apoyo)
4. Organización de los contenidos (temas y subtemas).
5. Descripción genérica de cada contenido (desarrollo del tema)
6. Selección de técnicas, actividades de aprendizaje y de evaluación
7. Estimación del tiempo para cada actividad
8. Elaboración de la guía de instrucción o carta descriptiva
9. Diseño y elaboración de materiales didácticos
10. Preparación de la o las sesiones.

En cuanto al punto 8 (guía de instrucción), es importante destacar la elaboración de ésta, ya que representa un plan de trabajo que permite contar con una visión global del curso, diseñando cada uno de los pasos a seguir para orientar el proceso enseñanza-aprendizaje. Dicha guía está constituida por la relación de los objetivos a alcanzar y las actividades y materiales didácticos requeridos que se presupone son los adecuados para lograr dichos objetivos.

Este instrumento de planificación es común que se utilice también después de que se impartió el curso, como un resumen; ya que constituye un importante auxiliar en el proceso de evaluación y para realizar un análisis retrospectivo del mismo. Es decir, para comprobar si los métodos, técnicas y principios de aprendizaje fueron seleccionados adecuadamente. Sin embargo, cabe aclarar que, como su nombre lo indica, una guía de instrucción es sólo eso, un instrumento que orienta sobre el quehacer didáctico de un curso y para un grupo específico. Por lo cual dicha guía es susceptible de sufrir modificaciones en función de la dinámica y organización de cada grupo. Así, por ejemplo, se pueden manejar los mismos temas, subtemas y objetivos, pero el tiempo, actividades y técnicas didácticas dependerán de las condiciones particulares del grupo.

El procedimiento para elaborar la guía de instrucción se lleva a cabo, de acuerdo con las características y número de los participantes, de la manera como se presenta en seguida:

FORMATO DE GUIA DE INSTRUCCIÓN

Tiempo	Tema	Objetivos	Actividades		Técnicas didácticas	Material didáctico
			Instructor	Participantes		
(1)	(2)	(3)	(4)		(5)	(6)

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS:

- a) Se distribuyen los tiempos aproximados (columna 1) para cada tema o actividad, conforme a la duración tentativa del curso
- b) En la columna 2 se transcriben los temas a tratar durante el curso, en forma coherente y lógica y en la misma secuencia en que serán abordados.
- c) Se enlistan los objetivos específicos de aprendizaje (columna 3)
- d) Para cada objetivo, se determinan las actividades que los participantes e instructor deben realizar para alcanzarlos (columna 4).
- e) Se determinan las técnicas (columna 5) y materiales didácticos (columna 6) indispensables para el desarrollo de las actividades.

Las funciones correspondientes al instructor de capacitación, descritas en este capítulo, son múltiples y de variada naturaleza; su desarrollo implica la aportación de una gran cantidad de puntos de vista teóricos y metodológicos cuyo origen deviene de las disciplinas profesionales representadas por la diversa formación del grupo de instructores adscritos a la oficina de Coordinación de Organización y Calidad. En mi caso particular considero que la profesión psicológica contribuye a proporcionarle un sentido ético-humanístico a este proceso, ya que si bien es

cierto que por su objeto de estudio la psicología comúnmente es ubicada como una ciencia natural, también lo es que si atendemos al sujeto, necesariamente tendríamos que contextualizarla como sugiere González (1988) dentro de las ciencias humanas o del hombre.

La calidad de vida que pretende el ser humano, implica no solo una cierta gratificación a través del trabajo desempeñado, sino por la exclusiva posibilidad de ejercerlo aún si este trabajo no fuera gratificante. Una mayor integridad y armonía psicológica se darán a través de puntos de vista personales, familiares y sociales que se dan en las situaciones de ocupación laboral. El problema que plantea el trabajo en nuestra sociedad, consiste en subrayar excesivamente los aspectos económicos y de prestigio, en detrimento de los de identidad y realización individual y social. Y es en esta circunstancia donde la psicología puede generar posiciones alternativas para rescatar el valor humano del trabajo.

CAPITULO 4

PROPUESTA PARA MEJORAR EL TRABAJO DEL PSICÓLOGO EN UN SISTEMA DE CAPACITACION

4.1 MARCO DE REFERENCIA

4.1.1 Cultura laboral y prestación de los servicios con calidad

El IMSS como institución pública descentralizada del Gobierno Federal y conforme a la normatividad que sustenta su funcionamiento tiene el propósito de brindar seguridad social a un amplio sector de la población. Sus servicios van encaminados a: garantizar el derecho a la salud, proporcionar asistencia médica, proteger los medios de subsistencia y otorgar servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. Estos principios se expresan mediante acciones concretas que se realizan a través de toda la variedad de unidades médicas y no médicas que la Institución tiene distribuidas en el país para: Incrementar, promover y hacer efectiva la seguridad y solidaridad social, mejorar las condiciones de vida, salud y bienestar de la población, así como contribuir a su educación, capacitación, organización y participación comunitaria, recreación física, deporte y promoción cultural.

Durante el tiempo que tiene de existir, el IMSS ha puesto en práctica una serie de medidas para mantenerse actualizado y modernizar su operación de acuerdo a las necesidades de una sociedad cada vez más dinámica y demandante, sin embargo en las dos últimas décadas del siglo XX se observa según el estudio "El nuevo paradigma de la capacitación, un reto institucional" (IMSS-Coordinación de Personal y Desarrollo, 1995) que tales medidas no han sido suficientes, los servicios frecuentemente son cuestionados, por ejemplo: por su limitada cobertura de instalaciones y equipo, por la carencia de medicamentos e ineficiencia del personal.

Las modificaciones en la normatividad para la prestación de servicios de salud, seguros, pensiones y jubilaciones contempladas en la Ley del Seguro Social de 1997 han generado una apertura que permite a la iniciativa privada incorporarse y competir en este sector de servicios, cuya comparación respecto de la atención que ofrecen las instituciones públicas (SSA, IMSS, ISSSTE), pone en evidencia las importantes limitaciones de su cobertura así como el anquilosamiento en su estructura y organización para hacer realidad el principio fundamental de proporcionar servicios de calidad a la población.

En ese contexto y para cumplir con tales propósitos se hace necesario que instituciones como el IMSS revisen y reestructuren sus planteamientos constitutivos que les permita, a mediano plazo, adaptar cada uno de los distintos niveles de organización (Central, Delegacional y Operativo) de manera planeada y sistemática con el fin de que funcionen como un sistema integrado, conforme a los principios de la Planeación Estratégica, que en este caso se presenta como una opción administrativa para lograr ese cambio. Es necesario que cada una de esas acciones involucre a todos los trabajadores que intervienen en la prestación de los servicios: operativos, mandos medios y directivos.

En ese sentido y siguiendo a Baena (1994), considero importante que instituciones de servicios como el IMSS, a partir de los principios de la Planeación Estratégica de Drucker y de la Administración de Procesos con Enfoque al Cliente de Ishikawa, fomenten condiciones que permitan la creación de una cultura laboral donde los distintos grupos de trabajadores compartan la visión y misión institucional, y que tales principios se manifiesten en la revisión y mejora continua de los procesos para proporcionar servicios de calidad, así como en un alto grado de satisfacción de los usuarios y de los propios trabajadores.

Para lograr lo anterior y con el propósito de fundamentar una propuesta que tome en cuenta la calidad en la prestación de los servicios, es conveniente en primer lugar que revisemos el origen del concepto de calidad; cómo ha venido evolucionando hasta nuestros días, así como sus implicaciones culturales, ya que los elementos que nos proporcione ese análisis servirá como marco de referencia

y sustento para la propuesta que pretendo desarrollar.

Con ese propósito, observamos según Santiago (s.f.i.) que en la época de la producción de tipo artesanal, la elaboración de los bienes y satisfactores se llevaba a cabo en forma manual y directa, lo que permitía entablar una estrecha relación personal entre el artesano y el usuario. En estos casos el grado de satisfacción se reflejaba de manera inmediata en el cliente quién valoraba la calidad del trabajo, mediante lo cual se generaba cierto prestigio del productor ante la comunidad.

A partir de la época industrial, el desarrollo de la producción en serie de partes para ensamble de un producto final, se realiza con la participación controlada de un gran número de trabajadores especialistas en alguna fase del proceso de producción, lo que da lugar, como afirman De la Torre y Maciel (1986) a nuevas estructuras organizacionales para la producción, distribución y circulación de las mercancías. Esta forma de manufactura en el marco del liberalismo mercantil y de la economía capitalista hace necesario que las mercancías muestren cierta uniformidad en los terminados, principalmente aquellas que serán utilizadas como repuestos intercambiables, ya que la calidad empieza a constituirse como un rasgo importante de satisfacción para el consumidor.

Como un valor agregado a la producción de bienes y servicios, la calidad ha sido una preocupación constante en las sociedades industriales que ha llevado a la búsqueda e incorporación de cambios en los procesos de producción derivados del desarrollo científico y tecnológico. Santiago (ibid.) identifica una serie de etapas significativas en las cuales, como consecuencia de tales cambios, el concepto de calidad se ha modificado conforme se presentan ciertas necesidades histórico-culturales.

De esta forma, en la segunda década del S-XX a la cual la autora ha denominado 1ª etapa, el control de la calidad se realiza mediante la inspección directa a los productos manufacturados, se destacan importantes cambios en los sistemas de producción mediante la introducción de mayores recursos económicos, humanos y tecnológicos para la producción en masa, surgen los departamentos de control

de calidad con el objetivo de detectar productos que no cumplen con las especificaciones previstas. Hay una influencia determinante de la escuela Taylorista o de la Administración Científica (Fingermann, 1984).

La 2ª etapa de este proceso, surge durante los años 30s y 40s en los cuales se introduce el sistema de control estadístico de la calidad, que busca no solo detectar los artículos defectuosos sino, sobre todo, anticipar soluciones a los problemas de la productividad, se pone en práctica el muestreo como forma del control de calidad en los procesos de producción.

La necesidad de contar con mecanismos que aseguren un control de calidad más preciso, da lugar a que surja una 3ª etapa en el mejoramiento de los procesos de producción, la cual se abre, de acuerdo con Santiago (ibid.), aproximadamente a partir del término de la Segunda Guerra Mundial, periodo que se distingue porque la administración industrial se hace responsable de la calidad. Aquí es importante destacar el caso particular de Japón en cuyo desarrollo industrial se impone un nuevo concepto de calidad orientado al cliente, se toman medidas preventivas para no generar artículos defectuosos y surge la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses para establecer sistemas de control mas estrictos en la producción. Por otro lado, los industriales asesorados por Deming y Juran, adquieren el compromiso para mejorar los procesos de la organización a partir de involucrar a todo el personal; se forman los denominados Círculos de Calidad (1962) y se asume una calidad caracterizada como "cero defectos".

Una 4ª etapa aparece en los años 70s en la que se considera a la calidad como una estrategia competitiva. Los productos japoneses elaborados bajo esos nuevos principios tienen una gran aceptación e impacto comercial en todo el mundo, se produce un cambio de actitud en la alta gerencia así como un cambio profundo en los procesos administrativos. Se afianza la idea de la calidad como una estrategia fundamental para la competitividad y como característica imprescindible en toda actividad empresarial. Esta política se fundamenta en la participación de todos los integrantes de la empresa en la toma de decisiones. En esta etapa y como una derivación de la Teoría del Desarrollo Organizacional (Bennis, 1973), tiene gran

importancia el concepto de Planeación Estratégica como dispositivo para obtener la calidad total, entendida como principio y fin de la actividad integral de la empresa.

La 5ª etapa surge en la década de los 80s y se caracteriza por definir el concepto de calidad total como la satisfacción del cliente, se asume que la calidad es un compromiso integral de la empresa, se generan cambios de actitud en todos los niveles y actividades procurando el mejoramiento continuo en todos los aspectos de la producción. En este proceso se incorporan los conceptos estratégicos de *visión y misión*, los cuales dan una orientación y sentido más preciso a los procesos de producción en su búsqueda por mejores oportunidades y mercados en un contexto de consumidores más exigentes a quienes se pretende satisfacer. Bajo el planteamiento de la calidad total, se considera que todos los productos y procesos son "servicios" que otorga el "proveedor" (también llamados prestador de servicio, productor, servidor, etc) al cliente (usuario, paciente, etc), Por ello, el proveedor debe conocer las necesidades, expectativas y posibilidades reales de sus clientes.

Ante los cambios generados por los procesos de globalización y la introducción de las ideas neoliberales en las dos últimas décadas del S-XX, surge una nueva etapa, la 6ª, a la que se le denomina de "reingeniería de la organización". Para enfrentar los nuevos retos se considera necesario realizar un rediseño completo de la empresa lo que implica un rompimiento de las estructuras del mercado con el fin de lograr una orientación directa y total hacia el cliente. Se cuenta con equipos de profesionales de alto rendimiento quienes diseñan los nuevos productos y servicios junto con los clientes y los proveedores, las áreas de staff en su mayoría son excluidas de la empresa y los servicios que no sean sustantivos se subcontratan. Los procesos de la organización se desarrollan alrededor de las necesidades del clientes, la motivación en los trabajadores es elevada, así como la responsabilidad y el sentido de pertenencia, la visión y los valores compartidos son el marco de referencia para la actuación del personal. La calidad es considerada como sinónimo de productividad y eficiencia lo que implica optimizar el uso de los recursos y mejorar en forma continua los procesos.

En la década de los 90s la calidad y la planeación estratégica son un binomio fundamental para que las empresas manufactureras y de servicios puedan competir tanto a nivel nacional como internacional (Phillips, 1994), por lo que las ideas de calidad y excelencia están presentes al definir su visión y misión y en los objetivos y metas que se proponen lograr. Por otro lado la calidad como estrategia competitiva implica el ejercicio del liderazgo por parte de la empresa para la introducción de innovaciones en el mercado, donde se considera la participación y compromiso de los trabajadores como equipo de trabajo en cada uno de los procesos. Por ello el sistema total se orienta tanto a la tarea como a las relaciones de trabajo.

La trascendencia del concepto de calidad, ha llevado a que se le analice desde diferentes puntos de vista encontrando aspectos positivos y otros cuestionables ya que en algunos casos se le ha visto como una característica de los bienes y servicios que se persigue a ultranza, sin considerar sus implicaciones en los procesos sociales y las actitudes individuales de los trabajadores, quienes como afirma Rogers (1992) se ven marginados de expresar sus verdaderos sentimientos al participar en procesos de producción que los cosifica y donde se soslaya el desarrollo de su potencial como seres humanos.

Con el propósito de precisar las diferentes concepciones que se han formulado respecto de la calidad, enseguida presento algunas definiciones recopiladas por Santiago (ibid.):

Deming la definió en cuanto un producto o un servicio es competitivo en un contexto comercial, por la productividad de una empresa.

Para Juran la calidad es el resultado de las personas más que de las técnicas, como la adecuación del producto o servicio a determinado uso, cumpliendo con las especificaciones del cliente.

Crosby, señala que la calidad se refleja en las utilidades, ya que menciona que es una fuente de ganancias y va a darse cuando exista cero defectos.

Ishikawa, la conceptualiza en cuanto al control total de la calidad, reflejándose en la satisfacción del consumidor después de diseñar y manufacturar un producto que

sea económico y útil.

Conway, centra su atención en un sistema de administración como medio de lograr la mejora continua. La administración se refleja en todo el trabajo y la alta dirección debe estar convencida que la calidad aumenta la productividad y disminuye costos.

Harrington, expone que el único enfoque de la calidad que tendrá éxito es aquel que la convierta en la forma de vida predominante en la empresa. Se debe cumplir o superar las expectativas de los cliente a un costo que les represente valor.

Los anteriores autores coinciden en que el compromiso y la participación de la administración son la base fundamental para lograr la calidad, también enfatizan en que la actitud de los trabajadores hacia la calidad sólo se modificará cuando cambie el comportamiento de la administración. Todos están de acuerdo en que la tecnología por si sola no mejorara la calidad.

Por otro lado, consideran que la administración de la calidad, no es un conjunto fijo de verdades, sino un proceso que está en evolución y que tomará formas diferentes para estar de acuerdo con las necesidades de cada empresa en lo particular, por lo que cada organización tiene que generar y desarrollar sus propios procesos para mejorar la calidad de su producto.

La calidad debe considerarse desde un enfoque de anticipación a las necesidades de los clientes potenciales, identificando los sistemas, buscando las causas y estudiando las alternativas, solamente se logra trabajando en equipo, donde los participantes muestren un alto grado de compromiso y de responsabilidad. De acuerdo con los "Lineamientos para la Mejora Continua en las Unidades Médicas" (IMSS, 1997) la calidad implica los insumos, proveedores, procesos, clientes, resultados, satisfacciones, etc.

Tradicionalmente el concepto de calidad tenía que ver "casi siempre" con las especificaciones, si el producto o servicio estaba dentro de ciertos límites se le consideraba como bueno, soslayando las necesidades y satisfacción del cliente; sin embargo en la actualidad el concepto tiene que ver con los requerimientos de los consumidores; por ello un producto o servicio tiene calidad en la medida en

que satisface las expectativas del cliente, lo cual se logra con los esfuerzos de todos los integrantes quienes contribuyen a la calidad del producto o servicio que proporciona la organización.

Introducir y desarrollar el control total de la calidad, como lo demanda la sociedad actual, implica efectuar cambios de mentalidad en el personal y asimilar los nuevos procedimientos implicados en tales cambios, lo cual requiere crear una cultura laboral con un enfoque orientado hacia el cliente o usuario (Phillips, 1994). Esto se lograra creando progresivamente una cultura institucional de calidad que funcione como un modelo de trabajo orientado a la calidad que debe ser fomentado y asumido paulatina y consistentemente por todo el personal.

Ya que la calidad proporciona sentido a la actividad económica y social de cualquier organización, bajo este marco conceptual, el documento "Lineamientos para la Mejora Continua en Unidades Médicas" (ibid.) define lo que para el Instituto Mexicano del Seguro Social significa el concepto de Calidad, entendiéndolo como el mejoramiento progresivo e integral de los servicios. Es decir, proporcionar atención oportuna, efectiva y con trato humano, de forma que permita la satisfacción plena y el crecimiento tanto de los usuarios (internos y externos) como de la Institución. Por consiguiente, al ser la calidad una necesidad de supervivencia para la institución, para producir servicios de calidad hay que partir de la realidad de los usuarios, ya que en las actuales circunstancias de competencia el mercado y el usuario son los primeros y los últimos en definir y evaluar la calidad de la atención que se brinda.

En relación con la prestación de servicios de salud, el servicio se define según Cornejo (1997) como un conjunto de elementos tangibles e intangibles, donde están implicadas acciones e interacciones personales así como actitudes que se diseñan y entregan para satisfacer las necesidades de un cliente determinado y que están dentro de una área de especialidad. En esos términos, servicio es todo lo que sale de la institución, de un departamento o de un trabajador, es decir lo que el cliente o usuario recibe.

Un servicio es una actividad a la vez que una actitud; brinda satisfacción tanto al

que lo recibe como al que lo ofrece. Un servicio se observa y siente, pero es inmaterial, no se puede almacenar. El cliente o usuario participa como receptor del servicio y con frecuencia el servicio va acompañado de un producto, por ejemplo: un medicamento, una cirugía, una pensión, etc.

Para brindar un servicio de calidad como lo pretende el IMSS, es importante considerar los métodos de trabajo (los procedimientos que se realizan), la maquinaria o equipo, el material utilizado (calidad, costo y abastecimiento) y las personas que intervienen en el proceso (quienes realizan el trabajo). Para generar una cultura laboral es necesario considerar todos estos elementos.

La cultura laboral conforme al autor mencionado (Cornejo, 1997), se define como el conjunto de valores que son compartidos por los trabajadores en una organización, valores que tienden a persistir a través del tiempo aun cuando dichos trabajadores cambien. Se hacen visibles mediante patrones de comportamiento, rituales, tradiciones, símbolos, lenguaje y otras normas de conducta de grupo. La responsabilidad se comparte entre el equipo de trabajo, dentro de una relación adulto-adulto, quienes entienden que cada uno tiene una función que desempeñar, manifestando en su participación un sentido de pertenencia: una misión ¿Qué es lo debo hacer? y una visión ¿Dónde imagino estar en el futuro?

Para crear una cultura laboral es necesario que cada uno de los trabajadores, independientemente del nivel de su participación, identifiquen quienes son los usuarios; determinen qué requerimientos y necesidades presentan, analicen los procesos de trabajo, definan las áreas de oportunidades así como evalúen su propio desempeño en función de la satisfacción del cliente. De acuerdo con esos parámetros, la cultura laboral enfocada hacia la calidad ha de dirigirse a reunir las siguientes características:

- Participación de todo el personal de la institución con un sentido de pertenencia y compromiso hacia los propósitos.
- Abandonar conductas y actitudes que no se adapten a la nueva realidad.

- Desarrollar nuevas habilidades compatibles con la visión y misión institucional.
- Establecer un código que permita el conocimiento de la cultura laboral enfocada a desarrollar patrones de calidad y servicio.
- Promover una cultura de mejora continua, identificando la función esencial de cada departamento con un sentido de equipo.
- Basar los cambios institucionales en nuevas formas de ejercer la autoridad.
- Fomentar habilidades sociales en las personas que tienen contacto directo con el cliente y proporcionar facultades y libertad de decisión para ofrecer un servicio de calidad.
- Diseñar servicios que cubran las necesidades de los clientes basados en la empatía.
- Mantener una imagen agradable de las instalaciones y una actitud de servicio apoyándose en la honestidad, cortesía y responsabilidad.
- Introducir elementos éticos, fundamentados y guiados por un trato justo, honradez y confianza hacia los clientes en la búsqueda del cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio.
- Ejercer liderazgo en los servicios promoviendo el trabajo en equipo para unir, mejorar, innovar, identificar, comprometer, resolver conflictos, que trasciendan hacia un servicio de calidad que permita alcanzar los objetivos institucionales.
- Considerar a los trabajadores como factor esencial, quienes con su forma de ser y hacer su trabajo contribuyan en la calidad de los servicios.
- Propiciar una cultura laboral en la cual los sistemas y procedimientos de la institución sean un medio para atender mejor al derechohabiente o usuario.

Establecer una cultura laboral con las características enunciadas implica para una institución como el IMSS comprometerse con el aprovechamiento de todos los recursos de que dispone: financieros, materiales, instalaciones, tecnológicos y

fundamentalmente los humanos, lo que permitirá asegurar la superación de sus actuales inconsistencias para lograr la esperada continuidad y crecimiento de la institución, así como su permanencia en el tiempo y en el espacio.

La propuesta que aquí presento se realiza con fundamento en una perspectiva de la capacitación de los trabajadores, ya que los cambios dirigidos a reorientar la cultura laboral tienen que iniciarse desde nuevos conocimientos, habilidades y actitudes de quienes participan en los diferentes procesos y estar sustentados en una visión y misión institucional compartida. En ese contexto de relaciones humanas, creo que resulta imprescindible el punto de vista psicológico para fundamentar la orientación de los procesos de capacitación, es decir que sean congruentes con los cambios que se pretenden lograr. De acuerdo con lo anterior en lo referente a los planteamientos psicológicos que pueden ser compatibles con mi propuesta y tratando de asumir una visión holista del ser humano y su entorno, es que retomo algunos elementos de las distintas orientaciones teóricas de la psicología.

En primer lugar y entendiendo al proceso de capacitación como un proceso enseñanza-aprendizaje, me parece importante abordarlo a partir de los supuestos de la teoría cognitivo-conductual porque este enfoque proporciona un marco conceptual suficientemente sólido sobre diferentes procesos psicológicos como el aprendizaje, la percepción, la memoria, etc., cuyos principios y recursos técnico-metodológicos considero de gran valor para estructurar los procesos de capacitación con el fin de que permitan lograr cambios sustanciales en la organización, enfocados a mejorar la calidad en los servicios que proporciona el Instituto. Un elemento esencial en este planteamiento, es el que se refiere al aprendizaje significativo (Ausubel, citado por Hernández, 1997), ya que los nuevos conocimientos que se pretenden lograr a partir de la capacitación, adquieren significado cuando se integran a la estructura cognitiva que la persona posee, con lo que se propicia un aprendizaje consciente, afectivo y responsable tanto en lo individual como en lo grupal. En el sentido de tal planteamiento lo que queda en cada trabajador como producto de la capacitación, es una experiencia que es significativa en la medida en que puede ser utilizada efectivamente para afrontar

problemas cotidianos o en circunstancias laborales nuevas o diferentes.

El enfoque holista desarrollado por Maslow (González, 1988) y que propongo como marco de referencia para la organización del proceso de capacitación, lo considero relevante porque aborda en forma integral y contextualizada al ser humano en sus distintas dimensiones: corporal, afectiva, cognitiva, social, estética y espiritual. Todas ellas, según afirma Gallegos (1999) "juegan un papel fundamental en el proceso de aprendizaje" y agrega "Aunque tradicionalmente se ha privilegiado el aspecto cognitivo, la educación holista reconoce la importancia equilibrada de las seis dimensiones, por ello los educadores holistas ven al alumno no como un cerebro que hay que informatizar sino como ser humano total". De este planteamiento es importante retomar ese concepto de totalidad y dinamismo del ser humano porque permite analizar desde una postura abierta y con un sentido integral los procesos psicológicos que intervienen en una situación laboral determinada, así como analizar el estado actual del trabajador -su "aquí y ahora"- para planear su futuro personal en el contexto de la institución (Salama y Villarreal, 1988).

Otro elemento que habremos de tomar en cuenta en esta perspectiva, es el aspecto "vivencial" que propone y fundamenta Rogers, el cual es necesario fomentar porque nos permite recuperar el sentido de todo conocimiento con el propósito de que sirva para pensar en nuestro contexto y nuestras circunstancias personales y laborales. De esta forma los procesos de capacitación adquieren una dimensión diferente para enfocarse a convertir al trabajador en un ser humano completo y congruente, dice Rogers "...que integra en una unidad la experiencia, el pensamiento y el comportamiento de la persona de manera congruente para lograr mejores relaciones interpersonales; lo que pienso, lo que siento y lo que hago guardan entre sí una interrelación congruente y evidente que me permite actuar con mayor espontaneidad" (citado por Vázquez, 1999). El aprendizaje en tales circunstancias es visto en forma profunda, abierta y exploradora, lleva a cada participante a darse cuenta de sus relaciones con él mismo, así como con el mundo de los demás.

El aprendizaje emocional e intelectual de naturaleza holista nos permite resolver los conflictos en forma abierta; nos capacita para enfrentarnos a lo desconocido ya que se está conciente de que lo cotidiano es un proceso que cambia continuamente; nos compromete con una visión de los hombres que se ayudan entre sí para lograr una mejor calidad en la experiencia, en ayudarse mutuamente a desarrollar y comprometer sus capacidades humanas hasta el máximo, creando políticas de trabajo con objetivos tendientes a desarrollar las capacidades, los conocimientos, la iniciativa, la creatividad, el desarrollo de proyectos y la propia integración personal. La capacitación centrada en la persona se orienta a producir procesos vivenciales tanto personales como laborales, involucra y le da un propósito a cada trabajador dentro de un clima de libertad, de respeto y apoyo, importantes para sus objetivos personales y su vida laboral.

Los elementos que proporciona la teoría psicológica de corte humanista (González, 1988) u holista (González, 1989) aplicados en el contexto académico en general y de la capacitación en particular, facilitan los procesos educativos y de cambio en las organizaciones. Sin embargo para lograrlos es necesario considerar los distintos elementos que invariablemente están presentes en la condición laboral: el factor humano, la normatividad, la incursión de la tecnología, las políticas, etc., con el fin de promover acciones congruentes para el desarrollo individual y grupal, que se adapten a las cambiantes condiciones laborales para formular objetivos, planes innovadores y a largo plazo, resolver problemas administrativos, organizar el trabajo, manejar el conflicto, ejercer liderazgo, etc.

4.2 IMPORTANCIA DE DEFINIR UNA VISION Y MISION INSTITUCIONAL Y PERSONAL

En el marco de la Planeación Estratégica que es en el que sitúo mi propuesta para estructurar un proyecto de capacitación para el personal adscrito a la Delegación 1 Noroeste del Distrito Federal del IMSS, considero fundamental partir de una definición adecuada y precisa de los conceptos denominados Visión y Misión ya que ambos constituyen una base firme de lo que la organización se plantea lograr

en el futuro. Dice Philips (1994) "Un aspecto que está adquiriendo cada vez mayor importancia en el arte de la dirección innovadora de empresas es que se reconozca lo importante que es tener una visión clara para el buen funcionamiento de la empresa. Si se crea esta visión, la empresa tendrá muchas más probabilidades de poder lograr su propio futuro, y menos probabilidades de ser meramente reactiva.", esto es, definir qué es lo que se quiere conseguir es esencial para que cualquier intento o medida de innovación tenga éxito.

Aunque algunos estudiosos (Philips, 1994; Beckhard y Pritchard, 1994) coinciden en afirmar que la visión es difícil de definir, hay que destacar que la visión representa un estado futuro para la organización, esto es, una descripción de lo que desde el punto de vista de los directivos podría ser en el transcurso de algunos años. Los directivos conforme a su función tienen la imagen más precisa de la realidad interna y externa en la que se ubica la organización: las amenazas y oportunidades que existen en el entorno, así como las fortalezas y debilidades latentes y manifiestas a su interior.

En tanto que la visión la conforman los valores fundamentales de la organización y la descripción de cómo le gustaría ser considerando determinadas tendencias de la sociedad en que habrá de desarrollarse, es necesario considerar que en el proceso de definir la visión, los valores no solo deben ser claros, sino auténticos, se enfocan hacia los empleados, los usuarios, los servicios, los beneficios que los usuarios o clientes reciben, los principios éticos, su concepto de la sociedad, etc.

La importancia de la visión reside en que orienta una forma determinada de trabajar, de caracterizar las acciones y las políticas. La responsabilidad de que se reconozca la visión en toda la organización se deposita en los directivos, sin embargo es necesario enfatizar que si el personal no entiende la visión, es poco probable que colabore para que se logre, ya que el objetivo principal de la visión es estimular a los trabajadores de la organización, para que compartan o se identifiquen con la visión, como condición para que se comprometan al logro de ésta. La visión ofrece un marco de referencia para diseñar las metas de cambio, el esfuerzo e intensidad que se requiere para llenar los vacíos y los procesos

necesarios para lograr dichas metas.

Las actividades claves que deben desarrollar los directivos al dirigir el cambio organizacional mediante el procedimiento de definir y hacer extensiva una visión hacia todos los integrantes de la empresa, son en términos de Bechhard y Pritchard (ibid):

- Diagnosticar el estado actual de la organización identificando los vacíos.
- Desarrollar una visión y un compromiso con ella
- Asegurar que la visión se comunique claramente a toda la organización

En este proceso, definir la visión institucional representa el aspecto fundamental ya que en tanto expresión de valores, los que proponga deben ser suficientemente sugestivos para "cautivar a la gente" (Phillips, 1994) y lograr que todo el personal se identifique y comprometa con ellos. Con ese propósito y en el contexto de la Planeación Estratégica (Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1996), la visión se puede definir contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo me gustaría que describieran a mi dependencia?
- ¿Cómo quiero que se expresen los clientes de nosotros en el futuro?
- ¿Cuál es nuestra cualidad única, lo que quisiéramos que nos distinguiera?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?
- ¿Qué es lo que realmente quiero que mi grupo sea y logre para que me sienta comprometido y orgullo de pertenecer a él?
- ¿Qué es lo que haría comprometer mi mente y sentimientos a esta visión en los siguientes años?
- ¿Qué es lo que el país necesita que sea mi organización?

Una vez que se ha logrado lo anterior, el siguiente paso es definir la Misión de la organización, lo cual se hace con la finalidad de entender claramente los beneficios que resultan de la institución, los servicios que se producen u ofrecen, las funciones que se desarrollan. Sirve para delimitar fronteras de responsabilidad

y el campo de especialización. Dice Phillips (ibid) "...la misión de la empresa debería exigir un esfuerzo, implicar cierto riesgo, pero al mismo tiempo ser alcanzable. El objetivo de la declaración de misión es traducir el propósito general de la empresa, o su 'alma', en algo que puede hacerse. Por lo tanto, tiene que ser clara como el agua y no necesitar más explicaciones".

La misión de una empresa pública como el IMSS tiene que ser la respuesta de cómo puede la organización contribuir a alcanzar las metas del interés público, es decir lograr una convivencia adecuada entre los individuos de la sociedad. Como la Misión representa la razón de ser de la organización, de su correcta comprensión depende el éxito de lo que se ha planeado.

La misión es un enunciado breve y conciso que proporciona un sentido y dirección a los esfuerzos del equipo. Ha de ser lo suficientemente específica para servir como un punto de referencia que permita establecer las prioridades de la organización y para evaluar el valor estratégico del desempeño general e individual.

Para enunciar la misión de una institución con las características del IMSS Cornejo (1997) sugiere considerar los siguientes aspectos:

Propósito

Cuál es la retribución que ofrece la organización a los diferentes grupos de interés, por ejemplo: derechohabientes, trabajadores, usuarios, proveedores, etc.

Valores

Cuáles son los principales valores y principios en la organización (servicio, calidad, honestidad, colaboración, responsabilidad, etc.)

Políticas y normas

Productividad: producir un mayor volumen de servicios de calidad, con base en la integración de los recursos disponibles y la aplicación de innovaciones tecnológicas

Eficiencia: simplificar métodos y procedimientos con base en la experiencia y el

desarrollo de la capacidad creativa del personal, para optimizar tiempos y movimientos integralmente.

Calidad: satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios (internos y externos) al menor costo posible, con base en una filosofía y estrategia de mejora continua y evitando procesos extras.

Rentabilidad: obtener adecuados niveles de capitalización o inversión, con base en una administración financiera inteligente que permita cubrir las expectativas económicas.

Estrategia

Cuál es el campo de acción de la organización, que productos y servicios ofrece en el mercado, cual es el valor agregado que genera a sus clientes, que segmentos del mercado desea atender con prioridad, que necesidades y requerimientos desea satisfacer, cual es su principal ventaja competitiva.

4.3 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

4.3.1 Análisis de los procesos

El siguiente aspecto que considero importante de abordar dentro de la propuesta de capacitación, se refiere al análisis de los procesos en que cada trabajador participa; es decir, conocer o identificar el sentido de su actividad en el contexto de los servicios que ofrece la institución; cómo es que su trabajo individual se vincula con las actividades del resto del personal (como parte de un procesos y no como un trabajo aislado), e identificar quiénes son los destinatarios del o los servicios, sus necesidades y expectativas.

En este caso es necesario apoyarse, en una metodología que permita en forma continua y sistemática aumentar la satisfacción del cliente. Dicha metodología es la que los consultores Tennessee Associates International (TAI, 1992) denominan con el rubro de Administración de los Procesos con Enfoque al Cliente, la cual pretende: el mejoramiento de la comunicación, establecer el responsable del

proceso, mejorar la retroalimentación y el procesamiento de información, así como utilizar el conocimiento y experiencia del personal en los procesos y mejorar los resultados, dice Van Der Heijden (2000) "Estudiar los procesos que ocurren dentro de la organización lleva al punto de partida fundamental del paradigma procesual, es decir, la interrelación entre la acción y el pensamiento".

Utilizando un punto de vista sistémico los consultores mencionados, parten de definir a los procesos como una serie de actividades relacionadas entre sí que transforman las entradas o insumos en un producto o servicio final. Debido a ello consideran necesario que cada trabajador participe en un análisis situacional que le permita conocer los distintos elementos que intervienen en los procesos de la institución: los proveedores; las entradas o insumos; las salidas, que pueden ser productos o servicios, y finalmente a los usuarios. Para llevar a cabo tales análisis con el personal, los consultores proponen cuatro etapas que culminarán los propósitos de esta estrategia:

Enfocar. Identificar y otorgar prioridades a procesos importantes en apoyo a la misión del equipo.

Definir. alcanzar un entendimiento común del flujo del proceso, desarrollar mediciones apropiadas y establecer los límites de la responsabilidad.

Analizar. utilizar mediciones para entender el comportamiento del proceso con respecto a todos los requerimientos del cliente.

Mejorar: aumentar el desempeño del proceso para la satisfacción del cliente.

En la tabla nueve (9) se presenta la relación que cada uno de estos elementos guardan entre sí:

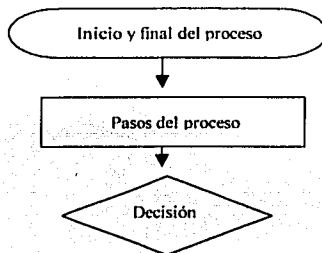
ELEMENTOS DE UN PROCESO

PROVEEDORES	ENTRADAS	PROCESOS	SALIDA	USUARIOS
Son entidades o personas que proporcionan materiales, información, energía, etc. a las entradas	Son todos los materiales, información, apoyo, energía, etc., tangible o intangible, necesaria para operar los procesos.	Son actividades, movimientos, acciones, etc. relacionadas entre sí que transforman las entradas en un producto o servicio	Son los resultados tangibles o empíricos de un proceso, ya sea producto o servicio del proceso	Son las personas que resultan impactadas o beneficiadas de los servicios que presta la instancia o la Institución en su conjunto

Tabla 9: Elementos que intervienen en los procesos

Esta metodología aplicada dentro de un proceso de capacitación que pretenda inducir la **Administración de Procesos con Enfoque al Cliente** ha de llevar al grupo de trabajadores a un análisis que les permita determinar su función o actividad como parte de uno o varios de tales elementos que se han descrito: proveedores, entradas, proceso, salidas y usuarios. Los consultores sugieren presentar los procesos identificados mediante diagramas de flujo; esto es, elaborar una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso determinado y la relación que guardan unos con otros.

Esta herramienta se elabora utilizando símbolos fáciles de reconocer con la finalidad de representar el tipo de operación realizada, por ejemplo.



La representación gráfica de los procesos es de gran utilidad porque permite al trabajador:

- Examinar la interrelación de los diversos pasos o actividades
- Determinar el funcionamiento del proceso conforme a su intencionalidad
- Descubrir posibles fuentes de problemas y generar ideas acerca de cómo resolverlos
- Identificar la importancia de la comunicación entre las personas para desarrollar y guiar los vínculos de un departamento con los demás
- Participar con objetividad y creatividad en los procesos
- Facilita la comprensión del proceso sin necesidad de una explicación formal

Para elaborar dicho diagrama recomiendan estimular a que participen la(s) persona(s) que tenga(n) mayor conocimiento del proceso; que tracen de inicio un diagrama de flujo del proceso actual; e indiquen los pasos que éste debería seguir si todos los participantes trabajaran en forma correcta, etc.

4.3.2 Estándares e indicadores de calidad

En el contexto laboral que se pretende lograr desde los supuestos de la Planeación Estratégica y de la Administración de Procesos con Enfoque al Cliente la calidad, como se ha indicado al principio, representa un concepto básico ya que como afirma Baena (1994) constituye "la propuesta administrativa mas avanzada que existe y la cual puede plantear soluciones integrales a problemas añejos e insolubles que propuestas anteriores no han logrado superar."

La calidad sin embargo, es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en las políticas formales de las organizaciones. Por alguna razón, se cree que no requiere ser establecida ni comentada, pero en la realidad si lo requiere, quizás mas que otras funciones, porque de lo contrario, la gente sentirá que puede establecer sus propias reglas y criterios. En ese sentido, las organizaciones se evitarán muchos problemas si establecen una política y criterios claros que

abarquen la calidad en todas las operaciones. La tarea de fomentar una cultura de la calidad necesita, por tanto estar orientada en forma visible hacia el producto, el servicio y el cliente.

Siguiendo ese orden de ideas, considero que un paso fundamental en esta propuesta lo constituye establecer una política institucional que lleve a definir ciertos criterios o estándares de calidad a partir de identificar los rangos en que los servicios que proporciona el IMSS satisfacen las expectativas y necesidades de los usuarios. En esta tarea, la participación de los trabajadores es esencial en tanto que como destinatarios de ciertos productos y servicios intermedios, están en posibilidades de valorar la calidad (eficiencia y eficacia) de procesos previos de los cuales depende su propia función y desde luego el grado de satisfacción del usuario final.

Por ello mi propuesta considera que la capacitación de los trabajadores ha de contemplar el análisis de los procesos en que están involucrados, que les permita identificar factores que entorpecen el flujo de las actividades, así como establecer determinados indicadores y estándares que lleven a mejorar la calidad en los distintos productos y servicios independientemente de si son intermedios o finales.

De acuerdo con la Guía Técnica para la Definición de Estándares e Indicadores de Servicios (IMSS, 1997) y con el propósito que se ha mencionado, los procesos de capacitación han de lograr que los equipos de trabajo en las diferentes unidades realicen estos análisis mediante actividades como las siguientes:

1° Se identifica el proceso, esto es, el conjunto de sistemas, procedimientos, materiales, máquinas, personas, ambiente laboral y mediciones empleadas para producir bienes o servicios.

2° Se determina el servicio o resultado que genera la dependencia para satisfacer las necesidades específicas de los usuarios y que está dentro de sus funciones y procesos.

3° Identificar él o los proveedores, es decir, entidades o personas que proporcionan las entradas (insumos del proceso) tales como: materiales, recursos, información y otros insumos.

4º Usuarios, personas, dependencias u otros organismos que resultan impactados o beneficiados por los servicios que presta una instancia interna o la institución como totalidad.

5º Valor para el cliente, es el beneficio que, desde su perspectiva, reciben los derechohabientes o usuarios por el servicio proporcionado.

6º Atributos, son las características del servicio que son más relevantes para los usuarios, por ejemplo: rapidez, cortesía, confiabilidad, puntualidad, facilidad, sencillez, etc. Estos pueden ser propuestos por el usuarios o por los operativos responsables, y los define el personal que otorga los servicios con el propósito de identificar puntos sobre los que debe ejercerse la medición y el control.

7º Definición del Estándar de Calidad en el Servicio: es el valor asignado a los atributos de cada servicio, implica establecer dichos atributos y las condiciones que los trabajadores se comprometen a brindar en los servicios; permite que los usuarios tengan claras las expectativas sobre la atención que tienen derecho a recibir. Genera una responsabilidad para el trabajador del Instituto y una referencia al usuarios para demandar su cumplimiento. Deberán ser revisados de manera periódica mediante la participación y compromiso de los directivos, operativo y las opiniones de los usuarios, lo que permitirá obtener una mejora continua de los servicios y un control estadístico de la calidad.

8º Después que se han definido los estándares, es necesario difundirlos hacia los usuarios, con la finalidad de medir el desempeño del estándar y el grado en que cubre la expectativa o necesidad real, para, de esta manera, retroalimentar al personal y al sistema así como tomar medidas correctivas para mejorar los servicios.

9º Los indicadores de calidad. En este caso se habla de dos tipos, el *Indicador de desempeño*, es la medida del cumplimiento del estándar en un periodo determinado. Permite conocer el nivel de cumplimiento del estándar; proporciona información sobre la efectividad de la dependencia, se obtiene desarrollando la siguiente fórmula:

$$ID = \text{Desempeño real} / \text{Estándar} \times 100$$

Indicar de satisfacción, es la medida que determina el nivel de satisfacción percibida por los usuarios inmediatos respecto al servicio que reciben de toda la dependencia, proporciona información sobre lo que el derechohabiente o usuarios opina del servicio y retroalimenta al estándar, se obtiene aplicando encuestas a los clientes.

10° Acción de mejora, son aquellas acciones que se comprometen a realizar los prestadores del servicio para mejorar el desempeño y lograr la satisfacción de sus usuarios o clientes.

4.4 ACCIONES DE MEJORA CONTINUA

Una vez que la política institucional ha decidido adoptar la Planeación Estratégica como instrumento para ajustar su estructura de servicios conforme a las demandas del contexto competitivo actual, las acciones de mejora que se pretenden realizar se orientan desde la perspectiva de la Administración de Procesos Enfocados al Cliente ya que "La visión procesual comienza con la premisa de que el éxito empresarial no puede codificarse, sino que requiere una intervención original por parte de quienes participan. Esto supone que los recursos que la empresa necesita para movilizarse son el poder mental de las personas y las capacidades de redes y observación. La organización necesita comprometerse en un proceso para hacer espacio para las ideas. (...) El estratega observa la evolución no tanto en términos de la sobrevivencia de las organizaciones reales, sino de las ideas." (Van Der Heijden, 2000). En esos términos, la estrategia de capacitación adquiere un carácter sustantivo como promotora de ideas que lleven al personal a generar mejores servicios para satisfacer a los usuarios (internos y externos); esto es, que respondan a sus necesidades y al mismo tiempo se articulen con la visión y misión del Instituto, apoyándose en los avances tecnológicos y en un paradigma administrativo orientado hacia la calidad.

Es conveniente en ese proceso aprovechar todas y cada una de las fortalezas del Instituto, fundamentalmente de los conocimientos, habilidades y experiencia del personal, quienes a través del apoyo y orientación que le proporcione la

capacitación, encontrarán mejores alternativas para la aplicación de nuevas formas de otorgar el servicio.

Considerando los principios de seguridad social que fundamentan el quehacer institucional, la mejora continua debe ser un valor imprescindible dentro de su marco filosófico. Para que se logre este ideal es importante sensibilizar al personal ya que, como parte fundamental de la organización, es el único que puede garantizar el logro de los objetivos y metas que objetivamente se manifiestan en la satisfacción de los usuarios.

Finalmente la mejora continua, debe considerarse como un sistema perfectible y dinámico, que genere las condiciones de cambio y adaptación hacia las necesidades del entorno, asumiendo una posición proactiva más que reactiva ante las demandas de la sociedad. Dice Van Der Heijden (2000) "Los procesualistas afirman que es necesario entrar a una acción que enlace los ciclos, la percepción y el pensamiento hacia el aprendizaje continuo. Una estrategia eficaz es aquella que desencadena a ese ciclo de aprendizaje" y en mi concepto, esa es la finalidad que ha de guiar el proceso de capacitación.

Para lograr lo anterior es fundamental, como lo propongo, que la estrategia para la capacitación del personal se asuma con un sentido humanista, "Porque es desde aquí, desde donde cabe plantearse las últimas indispensables expectativas del cambio de actitudes en beneficio de un clima social propicio al desarrollo, estimulando recursos y ampliando habilidades que están en la comunidad y solo necesitan ser descubiertos y puestos a flote." (González, 1988).

CONCLUSIONES

El mundo en que vivimos conforma un contexto socioeconómico y cultural que no tiene precedentes. El desarrollo científico y tecnológico, en particular de los medios de comunicación y la informática ha unido a los grupos sociales, creando sin duda y sin considerar la diversidad, un solo mundo, la "aldea global" a que se refería McLuhan (de Moragas, 1984), en el cual las transacciones humanas, comerciales y financieras tardan fracciones de segundo y las noticias viajan a la misma velocidad con que se producen. Las transformaciones en el panorama económico y las nuevas relaciones geopolíticas imponen nuevos patrones de producción y comercio, así como para la ubicación y orientación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; dice Baena (1994) refiriéndose a los últimos años del siglo XX "Calidad, competencia y excelencia serán los puntos clave que regirán los noventa y el próximo siglo. Los radicales y acelerados cambios que se han dado en el mundo que configuran una nueva fisonomía del planeta y una mundialización de la economía, han hecho necesario el planteamiento de nuevas reglas en el juego de la integración mundial".

Ese proceso de integración, o mejor dicho de "globalización" exige que países y empresas busquen estrategias para el mejoramiento en su sistema productivo y de los procedimientos manufactureros, pero particularmente exige nuevos patrones en la fuerza de trabajo; como condiciones para lograr altos índices de calidad y eficiencia que contribuyan a la necesaria competitividad que impone ese contexto. Para ello se hacen necesarias capacidades específicas, ya que en esta forma de organización laboral cada trabajador recibe instrucciones sobre qué ha de hacer, cómo hay que hacerlo y del tiempo que dispone para realizarlo. La función de cada trabajador no consiste en elaborar un producto o proporcionar un servicio, sino desempeñar una tarea muy concreta.

En tales condiciones, el concepto tradicional de "trabajo integrado" deja paso a otro más específico que es "la tarea", considerada como la unidad básica para

determinar una descripción muy precisa de cada puesto. El "profesiograma" se convierte en el punto de referencia objetivo para seleccionar al trabajador más "adecuado" o para planear su formación. El proceso de capacitación buscará primordialmente proporcionar al trabajador un entrenamiento que responda a las exigencias de su tarea.

Se observa aquí un proceso de revaloración de la función de capacitación; más que una actividad técnico-normativa, se asume como un servicio de apoyo estratégico, necesario para moldear en los trabajadores conocimientos, actitudes y habilidades que les permitan actuar con calidad y eficiencia. La razón del énfasis en la educación y entrenamiento de la fuerza de trabajo estriba en el supuesto de que tales rasgos se reflejan directamente en la calidad de los productos o servicios y en la productividad de la organización, lo que a su vez ha de traducirse en mayor competitividad. Destaca el hecho de que este énfasis en la capacitación esté actualmente ligado a la sofisticación de los niveles tecnológicos y de destrezas requeridos por los trabajadores. En el pasado el capital humano se desarrollaba principalmente a través de la experiencia en el trabajo, lo cual era posible gracias a los bajos niveles de innovación tecnológica y destreza requeridos.

La psicología del trabajo, nacida bajo los principios tayloristas, se convirtió en elemento clave de esa visión eficientista del mundo de la industria, y asumida por los sistemas de capacitación. Sus aportaciones respecto del entrenamiento, la enseñanza y el aprendizaje de competencias respondían con cierta precisión a tales expectativas. Sin embargo la propia evolución de las concepciones socioculturales del trabajo y de la psicología; en particular, debido a los planteamientos humanistas de Maslow y Rogers, cognitivos de Piaget y Ausubel y de los histórico-culturales de Vigotsky y Bruner, permite ver que en los procesos educativos, aun en la capacitación, la eficiencia no puede ser un valor psicopedagógico en sí mismo, al margen de las posibilidades de participación y crecimiento intelectual y sociocultural de la persona. Dice Gimeno (1984) "El culto a la eficiencia será una posición alienante y meramente tecnocrática, si no se es consciente de los objetivos a que sirve. En definitiva, la primera preocupación debe considerar los objetivos que se desean y pretender la mayor gama posible de los

mismos que pueden deducirse de una concepción rica, progresista y liberadora de la persona que se educa, pensando que no podemos quedarnos en su componente reproductor en detrimento de su función creadora a nivel individual y social". La psicología industrial, en esas condiciones dice Ardila (1986) ha de verse "como agente del cambio social y ya no como forma de preservar lo establecido. Es necesario desarrollar un psicología que al menos no pueda usarse contra la clase trabajadora".

Desde luego que la sociedad moderna depende de la productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común. Así mismo, para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con el personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para desempeñar con éxito sus funciones presentes y tenga un desarrollo en el futuro.

Los objetivos generales que se persiguen a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todos los trabajadores de una organización, procurando su continua actualización, su desarrollo personal y, con ello, mejorar su desempeño. Con estos objetivos se desecha la idea de que la capacitación sólo deberá perseguir una saturación de conocimientos. No podemos valorar la capacitación recibida por una persona a través del cúmulo de conocimientos adquiridos, sino que también se deben incluir las habilidades y destacar el importante papel que tienen las actitudes, ya que estas constituyen, en gran medida, el punto en que se articulan los otros dos factores mencionados.

La capacitación no será adecuada mientras no abandone las soluciones meramente intuitivas. Para que sea el recurso estratégico y eficaz que se propone tiene que ser un sistema ordenado racionalmente que se aplique a generar alternativas para los problemas organizacionales y contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual dirigida a utilizar una técnica determinada o un nuevo conocimiento; ha de buscar un desarrollo más integral del trabajador.

Las empresas mexicanas, por su parte, tienen que responder al reto representado por las finalidades que persigue la capacitación en los tiempos modernos; la decisión predominante que en el pasado consideró a la capacitación simplemente como una forma de cumplir la ley y no como un mecanismo para elevar la productividad de las empresas y contribuir al crecimiento del trabajador, tiene que cambiar para enfrentar con éxito la transición económica en que vivimos. "Este es el mejor incentivo pero nadie lo puede imponer" (CIDAC, 1992).

En ese contexto que pretendí resumir en unas cuantas líneas, es donde se circunscribe este trabajo. Personalmente creo que mi actividad profesional realizada en el Sistema de Capacitación de Personal del IMSS y que abordo como propósito y contenido fundamental, es importante porque constituye un campo de experiencia laboral de aplicación de la Psicología que me permitió confrontar, en la realidad, la aplicabilidad de los principios teórico-metodológicos y técnico-operativos que sustentan el ejercicio de la profesión. Desde luego, la organización del proceso de trabajo obedece a unos planes y dinámica institucional que determinan propósitos y acciones concretas de origen eficientista que, en la mayor parte de las prácticas a que me refiero en este informe, se ajustan a criterios de carácter estadístico, soslayando el sentido que generan los programas de capacitación tanto en la satisfacción de las expectativas y necesidades de los trabajadores como de los usuarios que acuden a los servicios.

En tales condiciones, la actividad profesional del instructor de capacitación, que es mi caso, se ve influida por una serie de decisiones político-administrativas que persiguen un incremento "a ultranza" de la productividad y que limitan su potencial creativo e iniciativa, dejándole un margen reducido para investigar nuevas estrategias sobre "cultura laboral" e incorporar sus propuestas en los contenidos y métodos que constituyen los planes y programas objeto del trabajo que realiza, lo que hace su actividad un trabajo rutinario y de poca trascendencia personal, institucional y social.

Esto, sin embargo, no implica necesariamente una plena insatisfacción con la función desempeñada, ya que me permitió establecer una estrecha relación con

los compañeros trabajadores tanto con los que participaron directamente en los diferentes cursos como con aquellos que eventualmente y por razones inherentes al trabajo tuvo alguna relación. En todos los casos las inquietudes que plantearon, sus propuestas y reflexiones fueron una fuente de información y experiencia que permitieron moldear mis puntos de vista respecto de la institución y en particular sobre la capacitación, para tratar de ofrecer una respuesta profesional congruente con los planteamientos actuales de la psicología, específicamente de orientación "holista" y que se perfila a través de la estrategia que me he permitido proponer al final del trabajo.

La estrategia de mejora continua a la que me he referido tiene el propósito de ofrecer los servicios institucionales asignados jurídicamente al IMSS y que fueron descritos en el primer capítulo. Este planteamiento generado en el marco de la Planeación Estratégica y la Administración de Procesos Centrada en el Cliente busca satisfacer plenamente las necesidades y demandas que presentan los distintos usuarios de tales servicios y que como ya he indicado se manifiestan en diferentes niveles de procesamiento que se articulan hasta llegar al consumidor final de alguno de tales servicios, tanto los que corresponden a las Unidades Médicas como a las "no médicas".

La mejora continua, en ese contexto, es considerada un proceso permanente que ha de llevarse a cabo en todos y cada uno de los departamentos o servicios que configuran la estructura organizacional. Para lograrlo y desde mi punto de vista, la participación de cada trabajador es fundamental, por ello es que mi propuesta pretende generar, desde la Capacitación, las condiciones de participación, conocimiento y actitud que lleven a que todo trabajador del IMSS asuma concientemente la función que le corresponde con responsabilidad y compromiso.

Tales condiciones -de acuerdo con la propuesta- se promueven mediante la participación de los trabajadores en cursos de capacitación que permitan analizar en primer término la Visión y Misión institucional con el fin de propiciar en él una reflexión que lo ubique como parte de un equipo de trabajo con propósitos y metas comunes. Así mismo y como una extensión de ese proceso formativo de

conocimientos y actitudes para la mejora continua, la instrumentación de cursos donde se permita el análisis de los procedimientos de trabajo, de los recursos disponibles y el flujo de las acciones, pretende generar oportunidades para identificar los problemas que interfieren con el logro de las tareas y proporcionar elementos suficientes para determinar mejores procesos de operación que se reflejen en la calidad de los servicios y en mecanismos que permitan regularlos a través del establecimiento de estándares de calidad.

Modificar los procesos de trabajo tal como se ha descrito implica, desde luego realizar un conjunto de actividades de aprendizaje y reaprendizaje, a partir de ofrecer a los trabajadores ciertos contenidos seleccionados conforme a los supuestos de la Planeación Estratégica y de la Administración de Procesos Centrados en el Cliente; sin embargo, el diseño de este planteamiento requiere otro tipo de elementos conceptuales que permitan concatenar las acciones y darles un sentido psicopedagógico. En tales términos, es que he recurrido a buscar dentro de la Psicología los principios teóricos y metodológicos que mejor contribuyan a sustentar el proceso de capacitación que he propuesto.

De acuerdo con lo anterior, después de revisar los diferentes paradigmas psicopedagógicos vigentes, he encontrado que el denominado "enfoque holista" es el que mejor responde a las condiciones socioeducativas en que se pretende instrumentar la propuesta. Su concepción acerca del hombre, de la sociedad, de la educación en general y del aprendizaje en particular en términos de totalidad e integralidad, permiten articular con congruencia principios de distintas aproximaciones teóricas de la psicología (cognitivo-conductual, humanista, constructivista etc.) con el fin de abordar en el IMSS el proceso educativo que subyace en la capacitación y desarrollo del personal. Donde están implicados procesos cognitivos y socioculturales de análisis y síntesis para identificar los problemas institucionales y personales, acceder a sus posibles causas; así como para hacer uso de la creatividad, de la toma de decisiones, proponer soluciones y lograr que los cambios sean consistentes.

REFERENCIAS

- Alvarez, G. y Molina, J.. (1984). "Psicología e historia". UNAM, México.
- Alvarez, M. *et. al.* (1976). "Manual para elaborar programas de adiestramiento". Armo, México. 4ª edición.
- Ardila, R. (1982). "Psicología del aprendizaje". Siglo veintiuno editores, México.
- Ardila, R. (1986). "La psicología en América latina. Pasado, presente y futuro". Siglo veintiuno editores, México.
- Baena, G. (1994). "Calidad Total en la Educación Superior". Universidad Latinoamericana-Marc Ediciones, México.
- Bauleo, A. (1983) "Contrainstitución y grupos" Ediciones nuevomar, México.
- Beckhard, R. y Pritchard, W.. (1994). "Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Guía para crear y dirigir el cambio". Grupo editorial Norma, México.
- Bennis, G. (1973) "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", Fondo educativo interamericano, E. U. A.
- Bleger, J. (1980). "Psicología de la conducta". Paidós, Argentina.
- Casanova, P. (1993) (Eds.) "Las Profesiones en México núm. 6 Psicología", UAM-Xochimilco, México.
- Cencini, A. y Manenti, A. (1994), "Psicología y formación, Estructuras y dinamismos", Publicaciones Paulinas, México.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA EL DESARROLLO, A. C. (1992). "Educación para una economía competitiva, alternativas para el futuro", CIDAC-Diana, México.
- Chadwick, C. (1978). "Tecnología Educativa para el docente", Paidós, Buenos Aires, 3ª ed.
- Chávez, A. y Medina, C. (1987). "El proceso enseñanza aprendizaje y su didáctica. Guía Básica", EDAMEX, México.
- CONALEP. (1987). "Interdependencia tecnológica: Cédula del curso", México.
- Contreras, E. Y Ogalde, I. (1988). "Principios de Tecnología Educativa", Cuadernos Pedagógicos, México.
- Cornejo, R. (1997). "Taller para la implantación exitosa de sistemas prioritarios del IMSS". Bufete de Consultoría y capacitación, México.
- Cosío, D. (1972). "Percepción de la crisis", en Ross, S. (Eds.) ¿Ha muerto la revolución mexicana? Causas, desarrollo y crisis. Sep Setentas, México.
- Crosby, B. (1987). "La calidad no cuesta, El arte de cerciorarse de la calidad". CECSA, México.
- Cueli, J. y Reidl, L.. (1972) (Eds.). "Corrientes psicológicas en México". Editorial Diógenes, México.
- De la Torre, F. y Maciel, J. (1986), "Introducción al trabajo", McGraw-Hill,

México.

- Deleule, D. (1972). **"La psicología mito científico"**. Editorial anagrama, Barcelona.
- De Moragas, M. (1984) **"Teorías de la Comunicación"**, Gustavo Gili, Barcelona
- Dunnette, M. y Kirchner, W. (1999). **"Psicología Industrial"**. Trillas, México, 5a edición.
- Engels, F. (1974). **"Introducción a la dialéctica de la naturaleza, El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre"**. Editorial Ayuso, Madrid.
- Farnham-Diggory, S. (1996), **"El aprendizaje escolar"**. Ediciones Morata, Madrid.
- Fernández, R. (1981). **"Psicodiagnóstico, Concepto y metodología"**. Edit. Cincel-Kapelusz Biblioteca de psicología y educación, Colombia.
- Fingermann, G. (1984), **"Relaciones Humanas"**, Editorial El ateneo, México.
- Gallegos, N. (1999). **"Educación Holista"**. Editorial Pax-Méx, México.
- Gimeno, J. (1984), **"La pedagogía por objetivo: Obsesión por la eficiencia"**, Ediciones Morata, Madrid.
- González, A. (1988). **"Psicología humanística, animación sociocultural y problemas sociales"**. Editorial popular, Madrid.
- González, A. (1989). **"Colisión de paradigmas, hacia una Psicología de la conciencia unitaria"**. Universidad Iberoamericana, México.
- Hernández, G. (1997). **"Fundamentos del Desarrollo de la Tecnología Educativa Módulo 1 (Bases Sociopsicopedagógicas)"**, Instituto Latinoamericano de la Comunicación. México.
- Harsch, C. (1983), **"El Psicólogo, ¿qué hace?"** Editorial Alambra, México.
- Hoger, D. (1986), **"Introducción a la Psicología Pedagógica"**, Ediciones Roca, México.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA. (1989), **"Sistematización De la Enseñanza, Unidad Modular No. 1"**, ILCE, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1992). **"Atención y trato al público"**, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (s.f.) **"Calidad de servicio un enfoque cultural"**, Medicina familiar siglo XXI, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (2000). **"Conceptos básicos de calidad"**. Coordinación de Cultura de calidad, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.(1989), **"Contrato Colectivo de Trabajo 1989-1991"**. México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1995). **"El nuevo paradigma de la capacitación"**. Coordinación de Personal y Desarrollo, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). **"Guía de evaluación I, Lineamientos teóricos de evaluación del aprendizaje"**,

México.

- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). "Guía de evaluación II, Lineamientos generales para explorar el área cognoscitiva", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). "Guía de evaluación III, Lineamientos Generales para explorar el área de habilidades motrices", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). "Guía práctica de ayudas para la capacitación", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). "Guía Práctica para la detección de necesidades de capacitación", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1995). "Guía práctica para la selección de técnicas didácticas", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1997). "Guía Técnica para la Definición de Estándares e indicadores de servicio". México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1992). "Guía Técnica para elaboración de objetivos de aprendizaje", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1991). "Integración a la misión institucional", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1995). "Ley del seguro social", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1997). "Ley del seguro social", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1997). "Lineamientos para la mejora continua en unidades médicas". Dirección de prestaciones médicas, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1991). "Manual de procedimientos para la capacitación y adiestramiento a personal de reciente contratación", Subdirección General Administrativa, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1991). "Manual técnico de didáctica básica", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1986). "Motivación e integración institucional", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1991). "Nociones de administración institucional a niveles operativos con mando", Centro de capacitación y productividad, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1990). "Paquete didáctico del curso para habilitación de asesores", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1979.). "Paquete didáctico para la operación de los cursos de habilitación de instructores", México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1998). "Plan integral de calidad 1998-2000". Unidad de Organización y Calidad, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). "Programa de actualización para el personal de desarrollo de recursos humanos", México.

- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1994). **"Reglamento de capacitación y adiestramiento"**, México.
- INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL. (1987). **"Seguridad e higiene en el trabajo"**, México.
- INTELMEX. (1993). **"Calidad de servicio"**, México.
- Jiménez, B. (1990). **"Aportes críticos a la Psicología en Latinoamérica"**. Universidad de Guadalajara, México
- Kemp, J. (1985). **"Planeamiento didáctico, Plan de Desarrollo para Unidades y Cursos"**. Editorial Diana, México.
- Kotter, J. (1992). **"Una fuerza para el cambio"**. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid (España).
- Lafarga, J. y Gómez, J. (1996). **"Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista"**. Volumen 1, Trillas, México.
- Lindgren, H. y Byrne, D. (1977). **"Psicología. Tratado sobre las ciencias de la conducta"**. Edit. Labor, Barcelona.
- López, L. (s.f.). **"Qué es calidad integral"**. Consultores en Calidad Integral. México.
- Maldonado, E. (1978). **"Breve historia del movimiento obrero"**. Ediciones Estrella Roja, México.
- Morgan, C. y King, R. (1978). **"Introducción a la Psicología"**. Aguilar, México, 2ª ed.
- Novelo, A. (1993). **"Campos de acción y curriculum de la Psicología"** en Casanova, P. (Eds), **Las Profesiones en México Núm. 6 Psicología**, UAM-Xochimilco, México.
- Phillips, N. (1994). **"Nuevas técnicas de gestión"**. Ediciones Folio, Barcelona.
- Quesada, R. (1991). **"Guía para evaluar el aprendizaje teórico y práctico"**. Limusa, México.
- Reyes, A. (1975). **"Relaciones Humanas"**, Ed. Limusa, México.
- Reza, J. (1999). **"Como aplicar los principios de la capacitación en las organizaciones"**. Edit. Panorama, México.
- Rodríguez, M. y Pellicer, G. (1994). **"Planeación de vida y trabajo"**. Manual Moderno, México.
- Rogers, C. (1992). **"El poder de la persona"**. El manual moderno, México.
- Salama, H. y Villarreal, R. (1988). **"El enfoque Gestalt, una psicoterapia humanista"**. Manual Moderno, México.
- Salama, H. y Castanedo C. (1991). **"Manual de psicodiagnóstico, intervención y supervisión para psicoterapeutas"**. Manual Moderno, México.
- Santiago, A. (s.f.). **"Diplomado en Calidad Total: Módulo 1"**. UAM-Azcapotzalco, México.
- Schvarstein, L. (1991). **"Psicología social de las organizaciones"**. Paidós, México.
- SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (1996). **"Curso de Capacitación: Conceptos básicos de calidad"**.

Unidad de desarrollo administrativo, México.

- SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (1996). **"Curso de capacitación: Calidad en el servicio"**. Unidad de desarrollo administrativo, México.
- SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (1996). **"Curso de capacitación: Técnicas de servicio"**. Unidad de desarrollo administrativo, México.
- SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (1996). **"Programa de modernización de la administración pública 1995-2000"**. Unidad de desarrollo administrativo, México.
- SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. (s.f.). **"Guía didáctica para el instructor"**, México.
- Siliceo, A. (2000). **"Capacitación y desarrollo de personal"**. Limusa, México. 5ª reimpresión.
- Tena, A. (1979). **"Aspectos prácticos de la capacitación y el adiestramiento"**. Fondo editorial COPARMEX, México.
- Tennessee Associates International. (1992). **"Seminario ejecutivo para el mejoramiento continuo. Presentación especial al IMSS"**. TAI, S. A. de C. V. México.
- Tweed, C. (1991). **"Enfoque estratégico. Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva"**. Panorama, México.
- Van Der Heijden, K. (2000). **"Escenarios. El arte de prevenir el futuro"**. Panorama editorial, México.
- Vázquez, A. (1999). **"En busca de la enseñanza perdida. Un modelo didáctico para la educación superior"**. Paidós, México
- Wehner, E. (1986). **"Introducción a la Psicología empírica"**. Herder, Barcelona