

**SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**



**Programa de titulación para egresados del plan 1979,  
Unidad Ajusco.**

**Opción: Recuperación de la experiencia Profesional.**

✓ **Propuesta pedagógica de capacitación en el ámbito laboral en  
el Departamento de Personal del Hospital General de Zona 2A  
Troncoso, del Instituto Mexicano del Seguro Social.**

**Tesina presentada para obtener el Título de  
Licenciada en Pedagogía.**

**Autora: Sara Gamero Hernández**

**Asesora. Ma. Margarita Avila Aldrete**

**México, D. F. octubre de 1996.**

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>I MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL IMSS.</b>	<b>6</b>
<b>1.1 <u>Antecedentes</u> históricos del Instituto</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Ubicación del Centro de Trabajo.</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Experiencia laboral</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Observación de pedagogo en procesos y resultados</b>	<b>10</b>
<b>II REFERENCIA TEORICO-METODOLOGICA</b>	<b>15</b>
<b>2.1 La capacitación en el Departamento de Personal</b> ✓	<b>15</b>
<b>2.2 Objetivos educativos y de enseñanza.</b>	<b>20</b>
<b>2.3 El proceso de enseñanza</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Detección de necesidades</b> ✓	<b>24</b>
<b>2.5 Diagnóstico pedagógico</b>	<b>26</b>
<b>2.6 Propósito del aprendizaje</b>	<b>28</b>
<b>2.7 Comunicación y enseñanza</b>	<b>30</b>
<b>2.8 El trabajo en equipo</b>	<b>33</b>
<b>III PROPUESTA</b>	<b>38</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS</b>	

a teresita  
que con su sonrisa crea la dicha de  
mi existencia

## INTRODUCCION

El presente trabajo se ubica dentro del Programa de Recuperación de la experiencia profesional. En donde rescato una experiencia de capacitación dirigida a los trabajadores del Departamento de Personal de la categoría de Auxiliar Universal de Oficinas (administrativos); a quienes el Jefe de Personal imparte un curso sin resultados positivos, un curso prolongado y que finalmente no concluye.

En la primera parte de mi trabajo presento mi actividad laboral en el IMSS, comenzando con los antecedentes de esta Institución así como su ubicación, hago énfasis de la problemática que se presenta en el Departamento de Personal, así como del curso que se llevó a cabo y de mi observación como pedagoga en el proceso y resultado de la capacitación que se le da al personal de ese departamento y del curso que finalmente no concluyo.

En la segunda parte la referencia teórico-metodológica contiene elementos pedagógicos sobre varias definiciones en cuanto a la capacitación, a la enseñanza-aprendizaje, a la comunicación, así como a la forma en que la pedagogía contribuye a la lucha contra la problemática que se presenta dentro de la Institución.

Para sustentar mi trabajo he considerado que Makarenko es por excelencia el pedagogo que más me motiva a seguir su teoría pedagógica, por ello lo relaciono con mi investigación, ya que la necesidad de educar a los individuos e interesarles en el trabajo haciéndoles saber de sus aciertos y errores que se cometen, poder guiarlos y ayudarles a comprender que todo trabajo humano exige esfuerzo y dedicación.

Así, con la recopilación mínima de su pedagogía pretendo orientar objetivos educativos y de enseñanza, apoyándome en un diagnóstico pedagógico en base a una detección de necesidades. En donde el objetivo principal es el de concientizar al personal sobre la importancia que tiene la calidad de su trabajo hacia los usuarios. Ya que el trabajo es fundamental en el hombre para asegurar su bienestar y su cultura, y para lograrlo qué mejor que hacerlo con calidad y una sola vez. Convencerlo de que el trabajo en equipo le dará mejores resultados y en menor tiempo y que de esta manera podrá facilitar y agilizar sus actividades laborales.

En la tercera parte, presento un programa dirigido al área administrativa. El objetivo que persigo en esta propuesta es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad laboral, así como la de proporcionarle información sobre la aplicación de técnicas para el buen desempeño de sus funciones, con el fin de incrementar la productividad y mejorar las aptitudes de los trabajadores.

Pretendo hacer aportaciones que permitan dar seguimiento a las actividades de capacitación con una duración de 20 horas, las cuales se dividirán en cinco días de cuatro horas diarias.

En este programa mis metas serán, hacer que el trabajador identifique la importancia que tiene el trabajo en conjunto, que conozcan y apliquen las habilidades necesarias para establecer una comunicación eficaz en la interacción personal, revalorar los elementos que integran su personalidad y desarrollen una actitud empática que facilite el cambio personal, que distingan los tipos y elementos que integran la motivación y jerarquización de sus necesidades y que valoren el servicio que presta el grupo al que pertenecen, como apoyo a la institución, que los participantes valoren e integren a su vida cotidiana la importancia de las relaciones humanas, el trabajo en equipo, con una actitud positiva de cambio.

Estoy consciente del reto que implicará mi propuesta, no será nada fácil llevarla a cabo y sin embargo voy a hacer todo lo que este de mi parte para poder realizar este trabajo, y procuraré lograrlo.

En primer instancia me dirigiré al jefe de personal, le expondré mi alternativa, trataré de convencerlo de la importancia que tiene el analizar mi propuesta, y si no fuera posible convencerlo, me dirigiré al subdirector administrativo.

Cuando me sea posible hablar con ella le expondré la problemática que existe dentro del Departamento de Personal, le haré saber del curso que se dio en el área y su resultado así como de la suspensión del mismo, así como de la falta de comunicación para hacernos saber los motivos.

Le hablaré de mi propuesta, que la he diseñado a partir de diversos enfoques pedagógicos, según las metas que he establecido, que la he adecuado a las necesidades y características de la categoría que tienen los trabajadores del departamento , que responde a la solución de los problemas que resultan de las deficiencias y carencias que tienen los trabajadores del área de Personal.

En cuanto a deficiencias y carencias propiciar un cambio y reafirmar los conocimientos, habilidades y actitudes. El objetivo es habilitar al trabajador para que sea capaz de realizar un buen desempeño en su área determinada.

Con la mejor intención de enaltecer el sentido laboral y académico de mi licenciatura presento a su consideración este trabajo.

## **I.- MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL IMSS.**

Egresada de la Universidad Pedagógica Nacional desde hace ya cuatro años, comencé a desarrollar mi actividad como pedagoga dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social hace más de once meses. en este primer capítulo describiré mi experiencia profesional, pero antes quiero hacer mención de la creación del IMSS.

### **1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL INSTITUTO**

El primer sistema de seguridad social fue creado entre 1883 y 1889 por el gobierno, abarcando el seguro de enfermedades, de accidentes, de trabajo, de invalidez y vejez, ejemplo que fue seguido por algunos países más tarde.

En México, la seguridad social también necesitó de un antecedente industrial contextualizado en el sistema capitalista, sistema que por sus características propició que las relaciones entre obreros y patronos crearan las necesidades para su establecimiento.

Durante el Porfiriato se manifestó la inconformidad de obreros y campesinos, quienes se identificaron y lograron agruparse para crear organismos como la Unión de Obreros Libres en el año de 1906 y la manifestación de los ferrocarrileros en 1908; ellos son muestra de la organización que luchó para obtener mejoras laborales y de protección social. El artículo 123 de la Constitución de 1917, fue el resultado de este movimiento revolucionario, proclamando sus derechos sociales.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) creado en 1943, como un organismo sostenido por las aportaciones económicas de los patronos, los trabajadores y el gobierno federal, cuyo objetivo es el de poder brindar seguridad social, como un derecho de los trabajadores mexicanos y sus familias. En su larga trayectoria, tiene como antecedente inmediato el proceso de industrialización del siglo XIX.

El 3 de enero de 1944, el Sr. Ignacio García Téllez, asumió la Dirección General del IMSS, iniciando con el otorgamiento de servicios para asegurados y beneficiarios del Instituto; contando con una cobertura de 207 trabajadores.

Durante la presidencia de Manuel Avila Camacho, se promulgó la Ley del Seguro Social el 19 de enero de 1943, que posteriormente daría origen al IMSS. No obstante, en los primeros años, enfrentó la oposición de los industriales, de esta manera se aplicaron procedimientos idóneos y servicios adecuados, logrando más y mejores beneficios para los trabajadores.

El IMSS, es un organismo de participación tripartita; el 70% de las aportaciones es por los patrones, el 25% por el trabajador y 5% por el Estado. Después de 53 años de operación ha alcanzado logros notables. Da cobertura a 35 millones de mexicanos, cuenta con más de 1 500 000 pensionados mensuales, atiende a más de 700 mil derechohabientes cada día, uno de cada tres mexicanos nace en sus instalaciones, sus guarderías reciben cerca de 64.000 niños diariamente.

Para que el Instituto responda a las necesidades actuales de los trabajadores mexicanos y sus familias; patrones y trabajadores de todo el país hicieron propuestas para fortalecer y modernizar el Seguro Social, dando como resultado una Nueva Ley del IMSS, que ha sido aprobada por el Congreso de la Unión, dando inicio a una nueva era de seguridad social; la Ley entrará en vigor a partir del uno de enero de 1997.

El IMSS, se constituye de la siguiente manera: cuenta con 1495 unidades de medicina familiar, 227 hospitales generales de zona y 42 hospitales de alta especialidad, en estas unidades laboran 230 000 trabajadores de los cuales el 6.7% son médicos generales, 6.6% especialistas, 33.4% enfermeras, el 6.9% personal médico directivo y 46.4% auxiliares y otras categorías.

El 11 de enero de 1995, el Consejo Técnico aprobó la reorganización administrativa, cuyo objetivo es el de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios institucionales, creándose siete nuevas Direcciones Regionales que controlan a las 36 delegaciones en que está dividida la República Mexicana, dos de ellas se ubican en el Distrito Federal; la Dirección La Raza y Siglo XXI, a esta última, pertenece el Hospital General de Zona 2-A, que es donde desarrollo mis actividades profesionales; la Dirección Regional la Raza que se divide en delegación uno y dos y la Dirección Regional Siglo XXI, que abarca las Delegaciones tres y cuatro, a esta última pertenece el Hospital General de Zona 2A, que es donde desarrollo mis actividades profesionales



## **1.2 UBICACION DEL CENTRO DE TRABAJO**

Desde Hace once meses realizo mi trabajo como pedagoga, para el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), en el Hospital General de Zona 2-A "Francisco del Paso y Troncoso", en el Departamento de Personal, dentro del área de Capacitación y Desarrollo. El cual se encuentra ubicado entre las calles de Añil y Av. Viaducto Piedad, colonia Granjas México, de esta ciudad.

Anteriormente trabaje por más de cinco años en el Hospital General de Zona 32 "Villa Coapa" localizado en la Delegación Tlálpán, realizando actividades como Ayudante de Psicología.

Laborar dentro del IMSS resulta de gran satisfacción personal, debido a que desarrollo mis actividades de acuerdo al perfil profesional adquirido en la Universidad Pedagógica Nacional además de existir un agradable ambiente laboral.

## **1.3 EXPERIENCIA LABORAL**

Mis actividades consisten en dar la bienvenida al personal de nuevo ingreso, así como enviarlas al área de trabajo correspondiente, así mismo elaborar sus trámites administrativos mediante el uso y control de la Hoja de Inducción al Área y al puesto. La Hoja de Inducción tiene como función primordial prever las necesidades de capacitación para el personal antes de inducirlos a la toma del puesto al que serán asignados de acuerdo a su perfil laboral.

Otra de las funciones que desarrollo es la de recibir y verificar la documentación con que el trabajador inicia su trámite de ingreso a la Unidad. Para ubicar al trabajador en el puesto donde se va a desempeñar, es necesario evaluar su capacidad y sus conocimientos, mediante un instrumento denominado "hoja de inducción al área y al puesto" la cual será analizada y aprobada por un responsable (Jefe de Servicio), el cual determinará si ése elemento es susceptible de capacitación, en caso contrario, ingresa directamente al puesto.

Una de mis principales funciones es lograr que, con la aplicación de los programas de capacitación el personal tanto médico como administrativo desarrollen sus potencialidades y mejoren sus actitudes y obtengan los elementos que le permitan incrementar su eficiencia. así mismo, implementar mecanismos para la capacitación, evaluación y reubicación del personal.

También participo en la elaboración de comunicados y difusión de los cursos de capacitación, tanto para el personal médico como el administrativo durante todo el año, esta actividad se hace con una calendarización ya establecida por la delegación 4 en la Coordinación de Capacitación y Desarrollo. Acudo regularmente al Centro de Capacitación y Productividad para confirmar la asistencia de los participantes a los cursos programados.

Me entrevisto con el personal para informarle respecto a los cursos que se llevarán a cabo, así como de los trámites correspondientes. Participo en la elaboración de programas de capacitación y actualización de los trabajadores cada seis meses, como es el Programa integral de Calidad en el servicio, dirigido al personal que tiene la categoría de Asistente Médico. Al finalizar los cursos realizo las evaluaciones respectivas, conforme a los instrumentos que para ese efecto se establecieron, mediante un cuestionario y comentario de participación o bien mediante un examen escrito de preguntas o de opción múltiple, dependiendo de la dificultad del cuestionario y entrego constancias de los cursos.

Con la finalidad de llevar un control estricto de los cursos que han adquirido los trabajadores, elaboro un expediente por cada uno, a efecto de conocer, adicionalmente qué cursos le hacen falta para complementar el proceso integral de la capacitación. El objetivo de este control es el de mantener actualizado el número de capacitados que ingresan y egresan de la Unidad, una adecuada evaluación y que el trabajador asista realmente a su capacitación.

## **1.4.- OBSERVACION DEL PEDAGOGO EN PROCESOS Y RESULTADOS**

El Departamento de Personal, cuenta con tres oficinas:

**Oficina de Control Operativo:**

Los trabajadores de esta oficina realizan trámites relacionados con prestaciones a los usuarios como son el pago por descuentos injustificados y registran el control de asistencia del personal.

**Oficina de Control del Ejercicio y la Fuerza de Trabajo:**

Planea, presupuesta y vigila que el ejercicio de la fuerza de trabajo, se realice con estricto apego a los indicadores de dotación de la plantilla autorizada acorde a los criterios de racionalización y productividad dentro del marco presupuestario de plazas.

**Area de Capacitación y Desarrollo:**

Define y desarrolla oportunamente las actividades y acciones tendientes a la utilización adecuada de los recursos humanos, a quienes se debe motivar , orientar y capacitar para que en armonía con los objetivos institucionales atienda con eficiencia y eficacia las funciones que le han sido encomendadas, en esta área desempeño mi trabajo como pedagoga.

**Funciones del Jefe de Personal:**

Supervisa el buen desempeño de las funciones que realiza cada una de las oficinas antes mencionadas, además es intermediario entre la Subdirección Administrativa y el del Departamento de Personal y otros servicios, relacionados con el área administrativa.

En cuanto a la calidad del trabajo que se realiza en estas áreas y la deficiencia que denotan las mismas, la problemática de la comunicación, la distribución de información y estructura de contenidos dentro de la cultura laboral existente en el departamento y que deben cambiarse mediante la motivación y terminar con la mala calidad, ya que no existe una responsabilidad por parte de los trabajadores, en cuanto a su labor en su área de trabajo.

Adicionalmente, son manifiestas las siguientes quejas del personal médico, administrativo y personal de apoyo e intendencia. por la deficiencia de los servicios que otorgamos: Malos tratos, pésima calidad en el trabajo desarrollado, trámites administrativos prolongados, largas filas y sobre todo perdida de horas-hombre por la reelaboración de los trabajos no aceptados. Por lo anterior, surge la necesidad de una renovación pedagógica en el ámbito educativo, para con el proceso de capacitación de los trabajadores, lo que supone una preocupación latente en el aspecto laboral, me corresponde identificar las causas que impiden el óptimo desarrollo de un servicio y que resulta de graves consecuencias, sin embargo, es necesario contar con la suficiente capacidad para manejar la situación y presentar alguna alternativa de solución.

Actualmente se desarrolla un curso de las funciones que realiza cada una de las áreas que forman el Departamento de Personal, cuyo coordinador es el Jefe de personal y los ponentes (instructores) son los mismos empleados, quienes se concretan a realizar un breve desarrollo de sus actividades y en equipo un análisis y una evaluación de las mismas, pero no se plantea ninguna alternativa que termine con las fallas que se presentan.

En lo personal, el principal beneficio que obtengo al asistir al curso radica en la facilidad de detectar la problemática existente en cada una de las áreas y captar las limitantes a que se enfrentan los empleados en el desempeño de sus labores cotidianas. De ésta manera me resultará más fácil elaborar una propuesta con una acertada solución a las necesidades que presenta el personal que labora en este departamento.

Para que un sistema de enseñanza de lugar a un proceso educativo para el trabajador, es necesario un cúmulo de ideas básicas que propicie el enriquecimiento que debe conllevar dentro de un contexto educativo, relacionar la experiencia vivida o bien los resultados de aprendizaje satisfactorio.

En estas sesiones se observa la carencia de conocimientos en la programación de un curso, no se plantean los manejos adecuados de los tiempos y adolece de una organización mínima, presentándose las siguientes situaciones:

No se notificó a la totalidad de los trabajadores el desarrollo de este evento, el curso carece de una denominación específica, el coordinador del curso, no cuenta con los conocimientos básicos, le resulta difícil transmitir ideas y no permite los cuestionamientos o los comentarios de manera amplia y abierta. el objetivo no quedo bien definido y no se da una secuencia lógica a los temas tratados. Se han presentado contradicciones dentro del curso las circunstancias han sido poco deseables para definir la calidad en el desarrollo de las actividades, después de varias sesiones no se ha planteado la problemática específicamente

En la enseñanza el pedagogo debe estar en condiciones de entender y controlar los temas de acuerdo a las experiencias vividas por los trabajadores y así poder cambiar y perfeccionar el aprendizaje de los trabajadores. Pues una descripción de la realidad es condición necesaria para saber que es lo que se debe modificar o mejorar mediante un programa nuevo.

La cultura laboral no puede cambiarse de un momento a otro, ya que no es cuestión de un solo individuo, es contribución de la mayoría de los empleados, se aprende desde que ingresa y se reforan esos hábitos conforme pasa el tiempo.

Mi labor es concientizar al trabajador para que comprenda que no solo debe ser el salario lo que busque al desempeñar sus labores, intuirle que es necesario desarrollarse integralmente para aplicar la capacidad intelectual y creatividad en el trabajo en todos los aspectos de la vida.

Modificar el proceso de enseñanza-aprendizaje para cambiar la conducta del individuo manifestándose en intereses, necesidades, creencias, y valores que el pedagogo debe desarrollar para encaminar sus acciones, dirigidas no solo a la satisfacción de las necesidades del Instituto sino también a las de los trabajadores fuera del mismo.

Mejorar la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le puedan conducir al enriquecimiento de sus conocimientos, al desarrollar sus habilidades y al cambio de actitudes del trabajador. Esta es la oportunidad que tiene el pedagogo para proyectarse, convencer y ganar respeto como técnico y profesional.

El resultado del aprendizaje deseado se consigue mediante la asimilación por el alumno de una serie de conocimientos, conceptualización y retención de información, mucha similitud en gran parte de sus planteamientos generales de enseñanza.

Conforme a lo manifestado por los trabajadores en sus comentarios, al preguntarles sobre la importancia que significaba para ellos asistir al curso se detectaron los siguientes indicadores:

- a) No se les hace atractivo a los trabajadores asistir al curso de capacitación.
- b) Gran parte de los trabajadores que asisten al curso, lo hacen por evadir la responsabilidad que implica el desarrollo de sus funciones cotidianas.
- c) Durante las sesiones, algunos de los empleados más inquietos procuran hacerse los ocurrentes para llamar la atención y hacer menos tedioso su proceso de capacitación.
- d) Al reincorporarse a sus labores, el trabajador olvida los conocimientos adquiridos, por no ponerlos en práctica.
- e) Al no cubrir las expectativas esperadas los trabajadores procuran asistir lo menos posible a la siguiente clase y más aún cuando las sesiones se tornaron de lo más tediosas.

Cuando las sesiones son de una hora diaria a gran parte de los trabajadores les resulta bastante tedioso asistir a estos eventos, argumentan que se les junta el trabajo y proponen que se aumente el número de horas diarias y que se reduzcan los días de duración del evento.

Debido a lo anterior, el contexto social que se observa en esa área de trabajo, no es muy favorable, por lo que es apremiante la aplicación de una cultura de calidad, mediante la identificación de factores que impidan el buen aprendizaje y sobre todo el desempeño laboral de los trabajadores del Instituto.

Es necesario concientizar al trabajador del IMSS, para terminar con hábitos negativos que son persistentes y comunes entre la gran mayoría:

- a) Ausentismo e impuntualidad.
- b) Registrar la entrada antes del retardo, para obtener los beneficios de los estímulos su lugar de trabajo mucho mas tarde.
- c) Evitar el trabajo en equipo y procurar sus funciones de manera individualista.
- d) Fomentar los malos entendidos que muchas veces desembocan en conflictos personales.
- e) Evasión de responsabilidades.
- f) Apegarse únicamente a las actividades estipuladas dentro del Contrato Colectivo de Trabajo y no querer realizar trabajos adicionales.
- g) Organización de tandas y venta de productos al interior de las oficinas.

Entre la Pedagogía y esta área de trabajo, existe una relación, ya que al conocer la problemática existente, mi objeto de estudio será buscar las alternativas que favorezcan la enseñanza-aprendizaje hacia los trabajadores. Es un compromiso que implica una alternativa para lograr que el trabajador asimile y coordine su intelecto hacia la información que recibe considerando los apoyos didácticos y pedagógicos. Valorar e integrar a su vida cotidiana la importancia de las relaciones humanas, destinándolos directamente a un contexto social, con una actitud positiva de cambio.

## II REFERENCIA TEORICO-METODOLOGICA

### 2.1.- LA CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Para sustentar este trabajo he considerado que es necesario utilizar algunas aportaciones de Makarenko, pues entiendo su intención de introducir su pedagogía y la formación de sus alumnos con una influencia directa sobre la producción con responsabilidad.

Makarenko a través de su experiencia, elaboró su teoría pedagógica mediante la organización de dos colonias formadas por niños a quienes consideraba como la futura sociedad socialista. El consideraba que era importante que los niños se enfrentaran con dificultades fuera de las colonias, pues les servían para que tomaran conciencia de sus responsabilidades y aceptaran las leyes del grupo.

Lo relaciono con mi experiencia laboral porque existe una área de trabajo a la que le hace falta una educación de responsabilidad y productividad. Makarenko, hace de la disciplina uno de los principios libremente aceptado por un grupo, la importancia del valor que le da al trabajo colectivo y la organización de la vida escolar. Dentro del IMSS, es necesario hacer del Departamento de Personal un grupo productivo, que trabaje con disciplina y que logre resolver los problemas que se presentan dentro y fuera de su área de trabajo, los retos de productividad, calidad y excelencia que tiene esta organización, será logrado en la medida en que implemente un modelo educativo integral que forme e inculque la cultura de calidad.

Cuando Makarenko se refiere a las colonias, pienso en la importancia que tiene el aplicar su pedagogía en mi área de trabajo y el poder lograr que todos y cada uno de mis compañeros "estén dispuestos a cumplir su deber cada minuto de su vida sin esperar resoluciones ni órdenes, que poseen iniciativa y voluntad creadora" (1).

1. Palacios Jesús. La Cuestión Escolar, Barcelona, Laia, 1984. p.384



Makarenko emplea una noción de trabajo auténtico, que induce al rechazo de los deberes, lecciones y ejercicios tradicionales, el trabajo no debe ser una especie de trabajo forzado pues debe ser una actividad libre, orientada hacia un objetivo conocido, en el que encuentre motivaciones y es ahí donde encuentro una metodología comparada, la que voy a proponer para aplicarla en el Departamento de Personal, del Hospital General de Zona 2A del IMSS.

“Capacitación: es un proceso educativo, activo y permanente que permite adquirir, mantener, renovar, reforzar, actualizar e incrementar conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores” (2). Basada en las necesidades reales del área de trabajo y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

El Area de Capacitación Y Desarrollo tiene la función de definir y desarrollar oportunamente las actividades y acciones, encaminadas a la utilización adecuada de los recursos humanos, a los cuales se debe motivar, orientar y capacitar para que en armonía con los intereses institucionales atiendan con eficiencia y eficacia las funciones que tienen encomendadas cada uno de los trabajadores que ahí laboramos.

Desafortunadamente, la función educativa en algunas áreas de trabajo mexicanas no tienen la seriedad y consistencia debida, ya que se considera como un lujo o bien como una perdida de tiempo y dinero, o se hace por imitación carente de compromiso y seriedad, en la actualidad se realiza por mandato legal y carece de orientación técnica, moral y social.

Para ofrecer la capacitación, es necesario realizar previamente un levantamiento de detección de necesidades dentro del Departamento de Personal, para posteriormente determinar el tipo de cursos a desarrollar durante la etapa del adiestramiento, se deberán detectar las necesidades presentes y prever las necesidades futuras, precisando las que se presenten a corto, mediano y largo plazo..

2.- IMSS. Contrato Colectivo de Trabajo: 1993-1995.

"Detección de Necesidades: proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre las necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización; de las que se efectúan con la participación de directivos y trabajadores". (3).

"Adiestramiento: acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador en el manejo de equipos, instrumentos con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en su área de trabajo". (4)

Por ello considero que es fundamental detectar a tiempo las carencias y deficiencias en cuanto a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes personales que tiene cada trabajador al desarrollar sus actividades laborales y que pueden ser resueltas mediante la capacitación, por medio de un análisis, descripción y evaluación de puestos y observación de quejas.

"Plan de Capacitación y Adiestramiento del IMSS: expresión escrita de la estrategia con la que el Instituto organiza los conjuntos de programas de capacitación, adiestramiento y actualización de cada una de las áreas ocupacionales que lo integran, con el objeto de satisfacer las necesidades de la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo". (5)

Para lograr estos propósitos se deben promover a tiempo los programas adecuados a las necesidades de cada trabajador dentro del Departamento de Personal.

Entendiéndose como "programación: documento operativo básico en que se calendarizan las actividades de capacitación, adiestramiento y actualización". (6)

En cuanto a la capacitación considerada como un proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual pretende modificar la conducta del trabajador, de manera planeada y conforme al objetivo establecido para incrementar conocimientos, desarrollar adecuadamente sus habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de una actividad asignada.

- 3.- IMSS. Contrato Colectivo de Trabajo: 1993-1995.
- 4.- Ibidem. p. 13
5. Ibidem. p.14
6. Ibidem. p. 16

"Capacitación para el Trabajo: es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el trabajador para incorporarse al sistema productivo de una ocupación específica".(7)

"Capacitación en el Trabajo; se imparte en el centro de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica". (8)

Makarenko, es el pedagogo que más se preocupa por el trabajo y que lo relaciona con la cuestión educativa. "La autoridad paterna debe ser el reflejo del trabajo, de la conducta, de sus actitudes, de su personalidad toda. Si cumple su misión en forma honesta, racional, si se proponen objetivos importantes y hermosos; si analizan sus propios actos, poseerán una autoridad real, evitándose la necesidad de buscarle fundamentos y recurrir a recetas y artificios de cualquier especie".(9)

El concepto de Makarenko sobre educación y trabajo basado en la iniciativa que tiene el individuo al realizar una obligación y cumplirla, porque para él iniciativa es el fruto de trabajo organizado, la responsabilidad y el deber deben estar por encima del interés personal de cada individuo. "Es obligación de los padres capacitar a sus hijos para enfrentar los problemas y solucionarlos y enseñarlos a no desfallecer ante los obstáculos". (10)

El compromiso que tengo al elaborar un programa dirigido únicamente para el Departamento de personal, que pueda motivar y que propicie la iniciativa de cada trabajador del Instituto Mexicano del Seguro Social. Al desarrollar sus actividades, que sea capaz de resolver los problemas que se le presenten, que termine con malos hábitos, que conviva armónicamente logrando un equilibrio personal y satisfactorio.

7. Pinto, Villatoro Roberto. Proceso de Capacitación, México, Diana, 1994, p. 27.

8. Ibidem. p. 29

9. Makarenko, A. Conferencias sobre educación infantil; México. Cartago, 1991. p. 33

10. Ibidem. p. 36

Makarenko dice; la pedagogía es una obra social, cuando se educa a un hombre debo saber lo que saldrá de mis manos, pues al formular una propuesta de esa producción la responsable soy yo.

“Estructura de puestos: ubicación de la organización, la forma en que se organiza y se distribuye el trabajo. Inventario de personal, cuantos trabajadores componen el área de personal, tomando en cuenta edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y capacitación anterior”. (11)

“Descripción del puesto: planificar el entrenamiento en función de los requerimientos de cada puesto, de la función básica que tiene asignada sus ocupantes, nivel desempeñado esperado”.(12)

“Indicadores: Información que orienta al pedagogo sobre situaciones o problemas que puedan estar incidiendo en el desempeño del trabajador y que afecta la productividad como son los indicadores de calidad, de desperdicios, de rechazos , de ausentismo, de ambiente de trabajo, de motivación etc. “(13)

11. Colunga Dávila, Carlos. La calidad en el servicio, México, Panorama, 1995 p. 45.

12. Ibidem p. 47

13. Ibidem p. 48

## 2.2 OBJETIVOS EDUCATIVOS Y DE ENSEÑANZA

Al rescatar los objetivos tradicionales positivos así como los logros reales en el desempeño de las actividades que se realizan, en una área de trabajo, entre formar hombres capaces y responsables para el futuro y aplicación en la práctica de una metodología de enseñanza, existe una vinculación con el proceso de enseñanza aprendizaje tomando en cuenta los siguientes aspectos.

a) Al crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la Institución.

b) El éxito de la realización de los aspectos del inciso anterior, solo, será posible mediante la educación. No ha existido históricamente un vínculo que haya demostrado mejores resultados.

c) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales mediante el cambio de conductas positivas entre los trabajadores, se han establecido indicadores indiscutibles de efectividad en el aprendizaje.

d) Elaborar la calidad en el desempeño, mediante la identificación de insuficiencias y deficiencias por falta de conocimiento o habilidades, tomando en cuenta que no todos los problemas de ineficiencia lo soluciona la capacitación, pues la incapacidad o inhabilidad directiva (jefes) son indiscutiblemente generadoras de problemas de desempeño.

e) Resolver problemas mediante la capacitación sumada a programas educativos de extensión básica, media y media superior, lo que representará una invaluable ayuda para el personal que vaya resolviendo sus problemas de superación laboral y profesional y de esa manera mejorar paulatinamente la efectividad en sus actividades.

f) Habilitar para una promoción donde el proceso de capacitación le permitirá formar parte de una política de promociones, el individuo procurara habilitarse integralmente para formar parte de un sistema escalafonario, motivándolo a permanecer en la Institución, estableciendo el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de un organismo.

g) Inducir y orientar al personal de nuevo ingreso es fundamental, pues las primeras impresiones que un empleado obtenga de la Institución, habrán de impactar en la productividad y en la actitud hacia el trabajo y hacia la propia Institución, entre otras cosas deberá conocer; historia, misión, valores, filosofía, instalaciones, ubicación geográfica, directivos, etc.

h) Actualizar conocimientos y habilidades, un gran enemigo del desarrollo y de los cambios es la obsolescencia de los conocimientos y preparación inadecuada del personal, la actualización es una forma no solo de desarrollo sino de supervivencia.

“ ...la educación es única y constituye uno de los factores fundamentales necesarios para la formación intelectual y moral, de tal manera que la escuela carga con una parte nada despreciable de responsabilidad en lo que se refiere al éxito final o al fracaso del individuo en la realización de sus propias posibilidades y en su adaptación a la vida social”. (14).

Mediante los objetivos se debe intentar desarrollar la capacidad de espontaneidad y creatividad de los trabajadores.

14. Piaget. Jean. A donde va la educación. Barcelona, Teide, 1990. p. 19.

## 2.3 PROCESO DE ENSEÑANZA

La enseñanza es una de las actividades más complejas que se pueden concebir, suele ser una labor minuciosa que exige mucho tiempo y dedicación. Todo buen pedagogo sabe que la enseñanza es un valiente proceso de: dominio de los detalles, conocer los recursos, principios y actividades que un proceso de sistematización de alguna asignatura le reditúa, para mejorar su eficiencia como tal. La sistematización de la enseñanza se clasifica en: contenido, aprendizaje y de enseñanza.

La persona que tiene la necesidad de aprender, constituye el proceso de enseñanza, una persona puede aprender por si misma. En muchas ocasiones hemos aprendido cosas mediante indicaciones que nos han proporcionado amigos, compañeros o personas en forma ocasional, así hemos visto que hemos aprendido de los demás.

Si se conoce la clase de persona que deseamos formar, podemos seleccionar adecuadamente los medios e instrumentos didácticos necesarios. El aprendizaje parte del supuesto que sí sabemos, como ocurre en el aprendizaje , automáticamente sabemos como enseñar.

“Aprendizaje es el proceso mediante el cual se obtienen nuevos conocimientos habilidades o actividades, a través de experiencias vividas que producen algún cambio en nuestro modo de ser o actuar. (15)

La enseñanza formal implica la existencia de un profesor que facilite el aprendizaje y un alumno en quien se va a operar, un proceso de aprendizaje facilitado o inducido por el profesor. Es preciso que las experiencias del aprendizaje respeten los procesos de formación de conceptos.

Enseñar un concepto es “Construir en el alumno una clase de experiencias relativas a un tipo de objetos, valores, fenómenos, situaciones, relaciones, estructuras, de manera que el estudiante pueda identificar casos particulares que pertenezcan a ese tipo y distinguirla de los elementos extraños”. (16)

15. Michel, Guillermo. Aprende a aprender. México, Trillas 1992. p. 20.

16. Ibidem. p. 22.

Es evidente que el alumno y el profesor son los elementos centrales del proceso enseñanza-aprendizaje, el profesor es quien conduce, comenta, estimula y permite que el estudiante interactue con el conocimiento para que ejerza procesos intelectuales, el control de la ocurrencia del aprendizaje es mejor a su enseñanza más efectiva.

**162854**



162854



## 2.4 DETECCION DE NECESIDADES

Este es uno de los temas de mayor atención, realmente es difícil descubrir con acierto cuáles son las necesidades presentes y futuras, esta es la primera fase de la etapa educativa donde intervienen las funciones previsión y planeación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor para realizar adecuadamente alguna actividad. El poder percibir-juzgar-decidir, hace posible la necesidad de capacitar ya que se podrá pensar en que existe alguna ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente sus actividades. "...guiar y organizar esa vida es el problema de más responsabilidad del educador" .(17)

Para lograr su objetivo, el pedagogo debe proponer una alternativa de capacitación, considerando las carencias de conocimientos y habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo así como determinar la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real del Departamento de Personal, tomando en cuenta sus posibles deficiencias, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Para ello el pedagogo debe determinar qué trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos, identificar las características del grupo de personas, conocer los contenidos en que se necesite capacitar, establecer las directrices de los programas, determinar con mayor precisión los objetivos del curso, identificar instructores y contribuir al logro de los objetivos del Instituto Mexicano del Seguro Social.

17. Palacios. Op.cit. p.372

Partiendo de un análisis y evaluación de lo que hace y logra, contra lo que debe hacer y lograr, así como de los resultados obtenidos, elaborar un programa que permita la eficiencia total en el Departamento de Personal. "Makarenko plantea su trabajo como una gran responsabilidad social en la que no cabe equivocarse, en la que hay que lograr el éxito y la precisión que una fábrica consigue en su producción; si quien produce en una fábrica artículos deficientes se avergüenza, mucho más debe hacerlo quien produce para la sociedad hombres deficientes o dañinos; se lamenta incluso de que no existan en educación unos mecanismos de control de calidad, como los de las fábricas, que pudieran decir a los diversos chapuceros pedagógicos: el noventa por ciento de su producción, amiguitos, es defectuosa".(18)

18. Ibidem. p. 367

## **2.5 DIAGNOSTICO PEDAGOGICO**

La pedagogía emplea diversas técnicas, las cuales permiten hacer una evaluación en cuanto a las posibilidades cognoscitivas, académicas y vocacionales de un sujeto y poder hacer sugerencias tomando en cuenta las características resultantes de una evaluación.

El diagnóstico pedagógico se apoya en el conocimiento real del educando en relación con su aprendizaje y al mismo tiempo en comparación con normas que ya han sido establecidas por la Institución.

Mediante el diagnóstico pedagógico se deben tomar en cuenta:

- a) La identificación de las irregularidades en las áreas cognoscitiva y académica.
- b) Brindar apoyo para orientar adecuadamente el proceso de enseñanza correctiva dentro de las dificultades de aprendizaje.
- c) Pronosticar probabilidades que presenta el sujeto para proseguir con su capacitación satisfactoria, o elegir otras alternativas que permitan un buen desarrollo.
- d) Integración de factores analizados dentro de un programa orientado al logro de una mayor madurez pedagógica, personal y social del trabajador.

Para llevar el diagnóstico pedagógico se deben tomar en cuenta las áreas que de alguna manera estén implicadas en el proceso de aprendizaje:

- 1. cognoscitiva
- 2. psicomotora
- 3. afectiva

4) medio ambiente (interviene un factor social, familiar y cultural) que influyen en el aprendizaje del trabajador.

El diagnóstico pedagógico además de abordar elementos educativos, toma en cuenta aspectos que influyen en el aprendizaje y en las expectativas de superación de cada trabajador:

El medio ambiente en el que se desenvuelve, la motivación, la capacidad económica que hace factible o no su continuidad académica, la valoración educativa y la importancia que ésta tiene en el medio cultural al que pertenece en este caso el trabajador y que determina la posibilidad educativa.

Para realizar un diagnóstico pedagógico habrá que incluir la historia académica del trabajador:

1. Escolaridad alcanzada y sus posibles causas
2. Índice de reprobación y los motivos que lo propiciaron.
3. Tiempo de interrupción de sus estudios, si es que se ha dado.
4. Si fue estimulado (de no ser así puede provocar deficiencias en el rendimiento escolar).

En cuanto a la experiencia laboral que presenta cada trabajador:

Empleos que el trabajador haya desempeñado

Edad en la que se inicio en este campo y lo que lo motivo a hacerlo.

## **2.6 PROPOSITO DEL APRENDIZAJE**

El objetivo principal es el de concientizar de manera periódica a todo el personal sobre la importancia de la calidad del trabajo hacia los usuarios y capacitarlos tanto en el uso de su material de trabajo así como en el trabajo en equipo, para que exista un grupo, es necesario que se de la reunión de personas que interactúen frecuentemente y con un mismo fin.

El deber que tiene el pedagogo sobre el proceso educativo encaminado hacia la calidad, debe tener la capacidad de poder:

a) Concientizar al individuo de las importancia que tiene la calidad de su trabajo y una vez impartida esta primera etapa, llevar a la práctica la formación del proceso de inducción al personal de nuevo ingreso. Tomando lo mejor de la cultura laboral existente, buscar nuevos valores e integrarlos a los ya establecidos.

b) Capacitar para el trabajo en equipo pues requiere de un entrenamiento específico, donde se adquiera una gran flexibilidad y capacidad de respuesta.

c) Crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas o emprender proyectos de mejora que permitan diagnosticar y resolver problemas cotidianos, procurando brindarles seguridad en ellos mismos de que pueden hacer bien las actividades que se les asignan. Crear un estímulo para promover un cambio cultural que sea capaz de desarrollar una disciplina en la que planes, programas, problemas, críticas que se manifiesten; y que se termine con toda la problemática mediante un adecuado aprendizaje.

Al desarrollar el hábito de la mejora continua que se incluya a todo el personal, desde el jefe del departamento hasta el trabajador de menor jerarquía. Elaborando un programa que se estructure de acuerdo a las necesidades de cada nivel jerárquico.

La acción de capacitar no empieza en el centro de trabajo, sino en la educación elemental, en la secundaria, en la preparatoria y en la universidad; a través de las cuales pasamos alguna vez los que hoy laboramos en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

El hecho de participar en algún programa de capacitación deriva la creación de expectativas por parte de quien lo cursa, así como la de poder obtener mejores remuneraciones o bien la satisfacción al saberse reconocido como un profesional.

Los métodos de enseñanza deben tomar en cuenta la experiencia de los miembros del grupo y proporcionar situaciones de trabajo en las que sus conocimientos puedan ser mancomunados en forma simple y eficaz.

La capacitación es parte importante ya que eleva la calidad de vida de sus recursos humanos. La calidad de vida debe incluir la efectividad del trabajo de todos los miembros de la institución, que hará mejor la productividad.

Es necesario que desde edades tempranas se concientice a los individuos sobre la importancia que tiene el realizar bien su trabajo, como es el de producir bienes y servicios que satisfagan las expectativas de los usuarios y que el objetivo sea un incesante proceso de mejora continua que termine con gastos innecesarios e incremente la productividad en el Departamento de Personal.

## 2.7 COMUNICACION Y ENSEÑANZA

La comunicación es la capacidad que tiene un individuo o grupo para transmitir sus sentimientos e ideas a otros, por medio de ella se comparten experiencias, se establecen relaciones, se modifican conductas, etc.

La enseñanza depende de una buena comunicación. El primer lenguaje que aprenden los estudiantes es el que comparte y enseña la comunidad cultural en que viven. El lenguaje natural es el que expresa el conocimiento del sentido común, con dicho lenguaje el hombre representa la realidad pero en un nivel de abstracción y sistematización que permite el sentido común.

El comunicar no es solo, emitir mensajes, es el medio para provocar respuestas, su fin es el de intercambiar ideas o informaciones que logren la confianza y el entendimiento de manera reciproca.

El proceso educativo y la enseñanza son consecuencia de la capacidad de comunicación de los seres humanos. En todo proceso de enseñanza, el alumno, adquiere información (en función de un desarrollo óptimo de la habilidad motriz) que va a servir para ayudar al individuo a tomar decisiones correctas, respecto a la realización eficiente de su actividad laboral. Como dice Makarenko que "el trabajo ha sido fundamental en el hombre para asegurar su bienestar y su cultura".(19)

La docencia se interpreta como una intersección de dos espacios (profesor y alumno); las vivencias, experiencias y percepciones serán compartidas y ambas personas tendrán el mismo nivel de conocimiento.

En el factor de conocimientos el pedagogo debe tener una organización mental de aprendizaje en función de la estructura programática de la materia que resulte lógica y eficiente.

19. Ibidem. p. 363

En el factor didáctico el pedagogo podrá seleccionar en un momento determinado cuál es la información que resulta procedente transmitir mediante una estructura didáctica de contenidos y seleccionar información de acuerdo con esa estructura, características y nivel de cada trabajador.

La efectividad de la transmisión de mensajes depende de la habilidad comunicativa que posee el profesor, la cual se refiere a la capacidad que tiene el individuo de pensar, leer, escuchar y/o escribir, y a su vez le permiten relacionarse de buena manera.

Las habilidades que maneja la comunicación efectiva se puede enumerar de la siguiente manera:

- 1.- Escuchar
- 2.- Leer
- 3.- Hablar
- 4.- Escribir
- 5.- Refleccionar

La capacidad de expresión constituye otro elemento del factor didáctico. Para que se produzca una buena comunicación. "Solamente el dialogo, que implica el pensar crítico, es capaz de generarlo, sin él no hay comunicación y sin ésta no hay verdadera educación". (20)

Sin embargo existen condiciones o circunstancias que representan una interferencia en la comunicación verbal o no verbal del individuo y que le impiden una buena relación con los demás, conocidas como barrera de la comunicación:

a) Surgen cuando al transmitir un mensaje, le damos un valor distinto o se entiende de manera diferente, para vencer esta barrera se debe: Tener claro el mensaje. Ser claros, concisos y precisos. Ubicarnos en el lugar y tiempo adecuados

20. Molina, Alicia.(Comp.) Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. México, El Caballito, 1985. p.46.



Se debe tener en cuenta que la operatividad de un mensaje docente no está en función de la cantidad de información que se pueda suministrar en un tiempo determinado, sino de cuanta información puede ser retenida por el trabajador, la expresión honesta de sentimientos e ideas que se manifiestan a partir de posturas de autoestima y confianza en sí mismo. La enseñanza y el aprendizaje, van de la mano ya que debe existir asimilación, comprensión y manejo por parte del trabajador.

El pedagogo deberá establecer las relaciones lógicas causa-efecto para poder detectar el problema que se le plantee en cada circunstancia de enseñanza. Debe ser consciente en su preparación didáctica considerando a un grupo de trabajadores como si se dirigiera a un solo alumno. Lo importante no será cubrir un curso, abarcar un contenido, llenar equis cantidad de horas o asistir determinado número de sesiones, sino que los trabajadores aprendan. Para que ello ocurra éstos deben ejercer procesos cognoscitivos (procesos de pensamiento) que les lleven a adquirir, retener y transferir conocimientos y habilidades cuando lo requieran.

Propiciar un cambio de actitud negativa por una positiva, que les permita una mejor relación con los demás.

## 2.8 EL TRABAJO EN EQUIPO

El hombre tiene la capacidad única de interactuar socialmente con sus semejantes, lo cual le permite trascender las situaciones concretas y transformarlas para desarrollarse. Para integrarse a un grupo de trabajo el individuo debe saber cual es su función y su relación con el trabajo así como con los compañeros.

Los hombres de todas y cada una de la generaciones construyen sobre las realizaciones (de arte, ideas, costumbres, tradiciones) de la generación precedente, la herencia cultural de una sociedad, es resultado del aprendizaje vinculado por muchas generaciones.

En un grupo de trabajo los objetivos particulares se integran más fácilmente y las motivaciones son más fuertes, el trabajador necesita saber cuales son las funciones que le corresponden a cada uno, así como los instrumentos de trabajo y actuar positivamente para contar con el apoyo de sus colaboradores en el grupo y afirmarse a la labor. "...la renuncia de cada uno de sus miembros a los intereses personales en aras de los intereses de la colectividad; lo importante es la marcha de la colonia, el cumplimiento del programa establecido, el sometimiento de las normas acordadas..." (21)

El ser humano necesita motivos para actuar, para conducirse, para moverse, la motivación esta constituida por todos aquellos estímulos capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Las condiciones humanas del ser humano influyen también en sus respuestas a los estímulos externos. Las motivaciones intervienen en el modo de captar o percibir las situaciones, además están determinadas por ciertas reacciones químicas, corporales, como el como el hombre, y sociales, como es el aprendizaje, etc.

21. Palacios. Op. cit. p.374

Una persona que tiene cierta tensión, su idea es reducirla y sabe que debe satisfacer una necesidad que tenga, pues mientras persista esa tensión estará motivada para satisfacer sus necesidades, como por ejemplo: la necesidad de reconocimiento o gratificación. De acuerdo a Makarenko no se debe trabajar por trabajar, sino teniendo siempre a la vista el sentido y significado del trabajo que se realiza.

Cuando el equipo de trabajo se encuentra desorganizado muestra diversas actitudes: falta de interés al fracasar en sus tentativas, al no experimentar entre sus compañeros el poder interrelacionarse, prevalecen las actitudes individualistas, no experimentan el deseo de compartir en grupo, el hacer bien las cosas como equipo.

Propiciar un cambio de actitud positiva por una negativa que nos permita una mejor relación con los demás compañeros de trabajo.

Para integrarse al grupo de trabajo, el individuo debe saber cual es su trabajo y cual su relación con el trabajo de los demás, el grupo de trabajo debe tener una estructura interna, así como una distribución de roles conocidos y previamente determinados.

A través del trabajo en grupo el individuo logra satisfacer sus necesidades de tipo biológico, sociológico y psicológico (tales como el prestigio, status, seguridad, aceptación, aprobación y pertenencia) constituyen las motivaciones más fuertes y coercitivas en los grupos de trabajo.

Los integrantes de un grupo de trabajo, deben aportar:

- a) El compañerismo.
- b) Trabajo activo
- c) Respeto de acuerdos de grupo y de roles

d) Aportación de ideas nuevas para resolver problemas de grupo.

Un sentido de participación en los mismos propósitos, con un mismo objetivo, metas o ideales, los trabajadores necesitan ayudarse mutuamente para poder lograr sus propósitos, donde exista una adecuada comunicación interna, el equipo de trabajo se sustenta de:

a) Amplitud que permite el diálogo, la decisión y ejecución.

b) composición en la que los miembros tengan la capacidad de convivir en grupo y trabajen en equipo

c) Organización formal o estructura de trabajo se ponen de manifiesto por la manera en que están distribuidas las tareas entre los miembros y por el modo en que sus funciones se diferencian.

En cuanto al objeto final que alcanzará el grupo por el trabajo en común, produce automáticamente:

a) Hacer colaboradores conscientes del objeto del trabajo común, lo que se manifiesta en una libre disciplina de trabajo (principio de libertad)

b) Existe una real división de tareas, aplicándose un principio de racionalización.

c) Se crea una obligación recíproca de información constante (principio de comunicación).

d) Los miembros tienen que ayudarse entre sí (principio de perfeccionamiento recíproco).

“El trabajo desarrolla, sin duda, los músculos, las habilidades y las destrezas, pero si es un trabajo organizado, cooperativo y dotado de satisfacción política y social, su consecuencia más importante radica en que es fuente y motor de desarrollo psíquico y espiritual de quien lo realiza.” (22)

22. Ibidem. P. 377

El aprendizaje grupal constituye un medio para hacer manifiestas las contradicciones que genera el conocimiento y la naturaleza de los conflictos, así como sus fuentes, que se presentan como parte de la dinámica de los procesos mismos de aprender.

Hablar de aprendizaje grupal implica ubicar al docente y al estudiante como seres sociales, integrantes de grupos, buscar el abordaje y la transformación de conocimientos desde una perspectiva de grupo, valorar la importancia a aprender a interaccionar en grupo y a vincularse con los otros; aceptar que aprender es elaborar el conocimiento, ya que este no está dado ni acabado, implica igualmente, considerar que la interacción y el grupo son medio y fuente de experiencias para el sujeto, que posibilitan el aprendizaje; reconocer la importancia de la comunicación y la dialéctica en las modificaciones sujeto-grupo, etc.

Se aprende a pensar en grupo; con otros, se afrontan procesos de esclarecimiento tanto de aspectos relativos a una materia de estudio como de dificultades y problemas que implica este tipo de trabajo. Esto entraña obstáculos que hay que afrontar, derivados fundamentalmente del individualismo y de las actitudes de dependencia en la relación pedagógica.

El grupo, profesor y alumnos, asumen una tarea de elaboración que da lugar a la transformación de pautas de conducta.

La conducta es la respuesta del organismo ante cualquier estímulo, además un modo de reacción física y psíquica del individuo, por ende, el comportamiento engloba las conductas y las actitudes en su totalidad y se presenta en base a los aspectos: psicológicos, biológicos, sociales, culturales y ambientales.

El análisis de los obstáculos y del proceso de aprendizaje son decisivos, pues de él depende en gran parte que se logre una clara conciencia del caso, una capacidad crítica y las acciones para modificar en primera instancia nuestras actitudes y en segunda para influir en los procesos sociales.

La participación de los alumnos de este proceso es decisiva y significa también que estos, durante el proceso de aprendizaje enseñan, es decir, que intervienen en los procesos de aprender del profesor.

En cuanto a la estrategia grupal de revisión y evaluación de la práctica docente consiste en detectar, analizar, discutir y elaborar grupalmente tanto los aciertos como los logros como las situaciones conflictivas o problemáticas que se suscitan en todo grupo sometido a cualquier proceso de aprendizaje.

El análisis de problemas de un grupo, tales como resistencias, conflictos, evasiones y complicidades, abordados y resueltos oportunamente puede resultar una experiencia muy provechosa en la medida en que se coadyuve a mejorar el proceso grupal, el cumplimiento de la tarea y consecuentemente el logro de los aprendizajes.

Como superación personal, el cambiar estas predisposiciones negativas por positivas, nos permitirán aprender y crecer en todos los aspectos de la vida.

### III PROPUESTA

De acuerdo a Makarenko, un trabajo que no va acompañado de una instrucción política y social carece de todo valor educativo y no pasa de ser un proceso neutro. Así el diseño de un programa, se debe elaborar a partir de diversos enfoques, según sean las metas que se establezcan, adecuándolo a las necesidades y características del Departamento de Personal; que responda a la solución de los problemas que resultan de deficiencias o carencias en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que todo trabajador debe poseer para el desempeño eficiente de un puesto determinado.

Para ello es indispensable que se tenga conciencia plena de la importancia, así como de los beneficios de la capacitación y que ésta debe ser diagnosticada y determinada. Indagar sobre los antecedentes en el área de Personal en cuanto a capacitación, para conocer el éxito o el fracaso de esas intervenciones, ya que ello permitirá estar alerta y poder corregir defectos que se nos presenten en el momento o bien incrementar la imagen ganada en beneficio de la gestión como debe responder la Coordinación de Capacitación.

El conocimiento que se tenga sobre la calidad y cantidad de los recursos para apoyar y desarrollar las tareas de capacitación, recopilar información sobre las características de los trabajadores, sin separarlos de la problemática organizacional.

Para establecer una buena relación con un grupo de trabajo, cada trabajador debe:

- a) conocer los objetivos de la institución, de su departamento y de su trabajo.
- b) conocer las políticas del organismo, su autoridad, su responsabilidad y deberes
- c) cada quien es responsable de tener la información necesaria para realizar bien su trabajo

d) en el instituto debe existir un espíritu de cooperación y compañerismo para lograr el trabajo en equipo.

e) toda comunicación debe hacerse por los canales adecuados que se hayan establecido dentro del instituto.

El pedagogo debe poner en juego todos sus conocimientos, capacidades y experiencias para motivar, involucrar y convencer a los jefes de servicio, sobre los alcances, las limitaciones y conveniencias de la capacitación, para así poder obtener un compromiso de apoyo y asegurar el éxito de su función.

Dejar bien establecido que la capacitación es aprendizaje, que el aprendizaje significa cambios en la conducta de los trabajadores, que esto sólo se logra haciendo bien las cosas con perseverancia, y que la capacitación significa enseñanza para la específica necesidad.

El efecto que tiene el entrenamiento sobre las áreas de aprendizaje que integran la conducta de los individuos (cognoscitiva, afectiva y psicomotriz), pues se identifican con sus conocimientos, intereses y habilidades; atendidas según el requerimiento de cada área de trabajo así como las necesidades detectadas.

Para conducir las sesiones de trabajo debe haber un guión de actividades y reproducción de materiales didácticos de apoyo para promover la generación de ideas, poder enriquecer el intercambio y facilitar el manejo de información.

Mi propuesta consiste en elaborar un programa al que llamaré "Curso integral de calidad en el servicio para el Departamento de Personal", en su estructura y contenido proporcionará los elementos teórico-prácticos, necesarios para ubicar la prioridad de "atender con calidad a los usuarios", con una duración de 20 horas, distribuidas en cinco días o bien ajustarlo en tiempo y contenido según las necesidades de enseñanza-aprendizaje.



Para establecer las buenas relaciones en el trabajo, será necesario considerar los siguientes principios:

- a) aceptar que todos los seres humanos tenemos una personalidad única y diferente.
- b) nuestro comportamiento ésta condicionado por nuestra personalidad y en gran parte por el ambiente.
- c) el comportamiento humano es racional y también emocional.
- d) ante los mismo hechos tendremos distintos puntos de vista.
- e) adoptar una actitud pasiva y de tolerancia hacia nuestros semejantes.
- f) propiciar una comunicación clara y honesta.
- g) alentar la participación mediante la aceptación de ideas y sugerencias
- h) responsabilizar a las personas en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- j) expresar nuestro sentimientos y emociones en forma autentica y sincera.
- k) al implantar cambios e innovaciones en el trabajo es conveniente analizarlos con los afectados y solicitar su colaboración.

La finalidad que persigo en este curso, es que el trabajador establezca un criterio de calidad total al realizar su desempeño a fin de garantizar la mejora continua dentro del otorgamiento de servicio en cuanto a la atención al usuario.

El curso integral de calidad en el servicio en el Departamento de Personal se conforma de la siguiente manera:

1. Desarrollo humano: al hablar de desarrollo humano se hará énfasis en los cambios psicosociales que se dan en nuestra sociedad, dando como resultado un cambio en su personalidad. En esta transformación del individuo tanto personal como laboralmente y teniendo conciencia de sus sentimientos. Una vez que se identifica y acepta como un ser con deseos y necesidades buscará la manera de poder cubrir estas necesidades.

Cubiertas sus necesidades buscará el desarrollo de sus potencialidades, el cual se dará como resultado de la experiencia del trabajo diario, su interacción con el ambiente laboral y en grupo. Así como sus valores morales y espirituales.

Al cumplir con lo anterior, puede entonces hacer posible su originalidad en ideas y que salgan a flote, aprendiendo y dominando las habilidades necesarias para obtener un pensamiento creativo y ejercitándolo de manera que pueda trascender, o sea dejar huella de su existencia, enriqueciendo a sus posibles generaciones.

2. Identidad personal del trabajador: el equipo de trabajo, será un grupo de personas con un objetivo en común dirigido y organizado para trabajar interdependiente. Grupo que buscará alcanzar sus metas de manera eficiente, ahorrando tiempo y dinero.

No se debe olvidar que cada uno de los miembros del equipo tiene sus propias habilidades, motivaciones y conocimientos; lo cual da lugar algunas veces a ir creando barreras en la conducta del equipo de trabajo, como son: despreciar, herir, resistir, oír sin escuchar, sacar ventajas, destruir, etc.

La manera de lograr un equipo de trabajo efectivo será haciendo a un lado estas barreras que impiden el buen funcionamiento del mismo, así como de: participar y cooperar en todo, prestar atención a las ideas vinculadas al tema y rechazar las que no lo sean, obtener decisiones por consenso, expresar opiniones con libertad y confianza, que exista responsabilidad y un compromiso real, que exista preocupación por las tareas a realizar y por los sentimientos de los que conforman el equipo de trabajo.

Cabe hacer mención que el trabajo en equipo es la unión, la comunicación, la confianza y la participación de los integrantes del mismo para alcanzar los objetivos fijados por el grupo y así de esta manera beneficiarse tanto grupal como individualmente y hacer que el IMSS, se caracterice por su eficiencia.

**3. Calidad en el servicio al usuario:** al hacer mención de la interacción humana haré referencia a la capacidad y habilidad personal para establecer contacto con los seres humanos. La interacción humana puede ser de tipo interpersonal, intragrupo e interdepartamental. Haré énfasis en cuanto a la existencia de ciertas normas que al llevarse a cabo asegurarán Relaciones Humanas satisfactorias entre las cuales se encuentran: eliminar críticas negativas, por la tendencia a proporcionar retroinformación adecuada; eliminar actitudes que ocultan los verdaderos sentimientos; tener tendencia a la conducta auténtica y eliminar la desconfianza.

Para que pueda haber una buena calidad se debe cumplir con requisitos específicos de los procesos de producción de bienes y/o servicios, servicios que previamente se han determinado y cuidarlos hasta el fin. Este concepto implica hacer bien las cosas desde el principio, para poder asegurar cero errores y alcanzar la calidad total.

Este es uno de mis principales objetivos y me propongo convertirlo en una filosofía, para difundirlo hasta volverlo una forma de ser y actuar. La importancia de trabajar con una filosofía de calidad es precisar que el cambio empieza por la persona y continúa con la persona, es decir hablo de un cambio personal que sumado a otros esfuerzos personales se incrementa de manera notable.

En cuanto a la competitividad en la actualidad tiene una especial relevancia, dado que permite escalar para estar en condiciones de ser rentables y obtener ganancias considerables, además de exitosas por los beneficios que la calidad del servicio al usuario reditúa. Para lograr ventajas competitivas es necesario considerar en primer término al usuario, esta es una estrategia fundamental que permitirá dar un valor agregado mediante un servicio de calidad constante.

Cuando hablo de un usuario me refiero al personal que se encuentra laborando dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social. La satisfacción que el usuario obtiene de los servicios que recibe de nosotros (Departamento de Personal), depende la reputación del Instituto.

## CONCLUSIONES

Al concluir este trabajo, mi intención es la de poder ser útil a mi centro de trabajo y la satisfacción de poder ver reflejada mi labor y preparación adquirida en la Universidad Pedagógica Nacional, en un cambio positivo en cuanto a la calidad de servicio que otorgamos a nuestros propios compañeros (usuarios), atenderlos de la mejor manera para que a su vez desempeñen sus actividades eficientemente.

La finalidad de la propuesta es la de poder dotar al trabajador de conocimientos y habilidades para ejecutar con calidad su trabajo. que exista una motivación y una gran responsabilidad al ejecutar su labor como trabajadores.

Sé también que la teoría y la práctica deben de conjugarse en una sola, es aquí donde he tratado de llevar los conocimientos adquiridos en el aula, a la práctica en el trabajo diario, tratando de no descuidar ningún aspecto de la pedagogía.

He comprobado que toda institución educativa se plantea como meta de sus tareas prioritarias la realización de acciones que lleven a conocer el resultado del esfuerzo, para poder establecer con ello el grado de acercamiento entre lo que el plan laboral prevé y lo que realiza.

Se carece de un buen proyecto de capacitación hasta hoy, dirigido únicamente por el Departamento de Personal, se requiere formar un programa con un buen objetivo, con organización óptima, supervisión eficiente y una adecuada propuesta, elementos que debe entenderse son otorgados por la capacitación y si la propuesta contiene elementos educativos esta presente la pedagogía.

La Pedagogía puede ayudar a mejorar la calidad de trabajo mediante la enseñanza-aprendizaje, así como la identidad laboral en el Hospital General de Zona 2A "Troncoso" dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social, implementando un curso que motive a los trabajadores involucrados, sugiriendo formas más eficientes de calidad y responsabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

DIAZGUAJARDO, Humberto. Relaciones humanas y ética laboral. México, Guajardo, 1979. 141 p.

HUERTA Ibarra, José. Organización psicológica de las experiencias de aprendizaje. México, Trillas, 1991. 109 p.

IMSS. Contrato colectivo de trabajo. México, 1995. 540 p.

MAKARENKO, A. Poema pedagógico. Barcelona, Planeta, 1967

MICHEL, Guillermo. Aprender a aprender. México, Trillas 1992, 140.

MOLINA, Alicia. Comp. Diálogo e interacción en el proceso pedagógico. México, El caballito, 1985. 156 p.

PALACIOS Jesús. La cuestión escolar. Barcelona, Laia. 1984, 668 p.

PIAGET, Jean. A donde va la educación. México, Teide, 1990. 110 p.

PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. México, Diana, 1994. 192 p.

ROGER Gilbert. las ideas actuales en pedagogía. México, Grijalbo, 1977, 244 p.

SANCHEZ Bañuelos, Fernando. Conclusiones del seminario sobre análisis de enseñanza. INEF, 1981. 428 p