



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina

Recuperación de la experiencia profesional

**La instrumentación de un proceso de apoyo interno para la
detección de necesidades de capacitación del personal
operativo de la Subdirección de Abasto de Insumos
Médicos del ISSSTE**

Que para obtener el título de
Licenciada en Administración Educativa
PRESENTA

Irma Susana Millán Rojano

Asesor

Dr. Tomás Román Brito

Ciudad de México, febrero 2018.

DEDICATORIAS

A **Dios Todo Poderoso** por permitirme existir... gracias por las infinitas bendiciones que he recibido... por los éxitos y también por los obstáculos.

A mi madre **Luz Irma Rojano** por obsequiarme la vida... por su infinito amor, dedicación y sacrificio... por ser mi más grande ejemplo y motivación para ser una mejor persona cada día... gracias mamita por ser desde el cielo mi ángel guardián.

A **Rodrigo Terán** mi esposo, por ser mi amoroso y fiel compañero de vida... gracias por el gran esfuerzo que haces cada día para que yo me sienta la mujer más amada y plena del universo.

A **Mariana y Leonardo Terán Millán** mis amados hijos... gracias por el privilegio de ser su mamá... gracias por su amor y enseñanzas... gracias por ser la razón de mi vida.

A **toda mi familia**... gracias por estar siempre en todo momento para mí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE)	
I.1 Contexto – Diagnóstico	8
I.1.1 El ISSSTE	8
I.1.2 Unidades administrativas	9
I.1.3 La Dirección de Administración	10
I.1.4 La Subdirección de Abasto de Insumos Médicos	13
I.2 Mi experiencia profesional	23
I.2.1 Actividades realizadas	23
I.3 Diagnóstico	30
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, LEGAL Y DE REFERENCIA. LA CAPACITACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES. EL PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	
II.1 Educación, capacitación, adiestramiento y desarrollo: conceptos diferentes y a la vez interrelacionados	33
II.2 Propósitos de la capacitación	36
II.3 Relación capacitación-productividad-solución de problemas.	38

II.4 El papel de los líderes en el proceso de capacitación	39
II.5 Las fases del proceso de capacitación	42
II.6 La detección de necesidades de capacitación: punto medular del proceso de capacitación	46
II.6.1 Tipos de necesidades de capacitación	49
II.6.2 Procedimientos para determinar las necesidades de capacitación	50
II.6.3 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación	51
II.6.4 Informe de determinación de necesidades de capacitación	58
II.7 Marco legal de la capacitación en México	58
II.7.1 Constitución de los Estados Unidos Mexicanos	59
II.7.2 Ley Federal de Trabajo	59
II.8 Las competencias laborales	63
II.8.1 El concepto	63
II.8.2 Beneficios de las normas de competencia laboral	64
II.8.3 Antecedentes históricos en México	64
II.8.4 El Sistema Nacional de Competencias	66
II.9 El proceso de capacitación en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)	67
II.9.1 Instrumento normativo	67
II.9.2 Instrumento operativo	68

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN DE UN PROCESO DE APOYO INTERNO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

III.1	Presentación del problema	75
III.2	Contribución esperada	77
III.3	Objetivos	79
III.4	Enfoque de la propuesta	80
III.5	Metodología	80
III.6	Actores de la propuesta	85
III.7	Recursos necesarios	86
III.8	Evaluación de la propuesta	87
 CONCLUSIONES		 89
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		 91
 ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo recepcional ha representado un importante ejercicio de recuperación de mi experiencia profesional, concretamente en mi labor en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos del ISSSTE.

Esta experiencia sin duda, ha sido marcada de manera positiva por la formación que adquirí como estudiante de la carrera de administración educativa en la Universidad Pedagógica Nacional.

Dicha formación me ha permitido desenvolverme de manera eficiente en mi quehacer laboral dentro de esta unidad administrativa, ejerciendo funciones relacionadas con la gestión administrativa en materia de recursos humanos, materiales y financieros.

Específicamente, este proyecto aborda la problemática que actualmente atraviesa la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos en materia de capacitación de su personal operativo, apuntando la mayor atención al proceso de detección de necesidades de la misma.

En el primer capítulo se lleva a cabo una exposición de mi experiencia profesional en esta área, adscrita a la Dirección de Administración del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Para lo cual se describe de manera general el escenario, la estructura, las funciones, los recursos y las problemáticas encontradas dentro de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos. Así también, se explican las funciones y actividades que he venido desarrollando en los nueve años que he laborado en esta entidad de la administración pública descentralizada.

Dentro del segundo capítulo se expone lo que he denominado como el marco teórico, conceptual, legal y de referencia del tema central abordado para efectos del presente trabajo: La capacitación de personal, con énfasis en el proceso de detección de necesidades de capacitación.

El tercer y último capítulo, expone una propuesta de instrumentación de un proceso de apoyo interno para la detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos del ISSSTE. En dicha propuesta se definen los siguientes aspectos: presentación del problema, la contribución esperada, objetivos, enfoque, metodología y estrategias, actores y su evaluación.

Como apartados siguientes al tercer capítulo, se presentan las conclusiones derivadas de la realización del trabajo, la bibliografía consultada para el efecto, y los anexos referenciados a lo largo del mismo.

CAPÍTULO I

MI EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO

I.1 Contexto-diagnóstico

I.1.1 EI ISSSTE

En enero de 1960, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) comenzó sus actividades como un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, para administrar los seguros, prestaciones y servicios de los empleados públicos.

Objeto

Como indica su estatuto Orgánico en su Título primero “Disposiciones Generales” y en su Artículo 1 “... tiene por objeto garantizar el derecho a la seguridad social que consagra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y contribuir al bienestar de los trabajadores, pensionados y familiares derechohabientes, a través de la administración de los seguros, prestaciones y servicios a que se refiere la Ley.

En el ejercicio de sus responsabilidades y en el ámbito de sus competencias, los servidores públicos del Instituto deben promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad; para lo cual, deben actuar bajo criterios de legalidad, honestidad, igualdad, equidad, transparencia, no discriminación e integridad, ello con

el propósito de ofrecer seguros, prestaciones y servicios de calidad, con oportunidad y calidez”¹.

I.1.2 Unidades Administrativas

Para llevar a cabo las acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales, el ISSSTE cuenta con las siguientes unidades administrativas:

- 1) Secretaría General
- 2) Unidades administrativas centrales
 - Dirección Jurídica
 - Dirección de Administración
 - Dirección de Finanzas
 - Dirección de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales
 - Dirección Médica
 - Dirección de Delegaciones
 - Dirección de Tecnología y Estrategia Digital
 - Dirección de Comunicación Social
 - Coordinación de Hospitales Regionales
- 3) Unidades Administrativas Desconcentradas
 - FOVISSSTE
 - PENSIONISSSTE
 - SuperISSSTE
 - Sistema de Agencias Turísticas TURISSSTE
 - Centro Médico Nacional “20 de Noviembre” y Hospitales Regionales
 - Delegaciones Estatales y Regionales
 - Escuela de Dietética y Nutrición
 - Escuela Nacional de Enfermería e Investigación

¹ Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Acuerdo 57.1344.2014 de la Junta Directiva, relativo a la aprobación del Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. 2014. Pág. 4

I.1.3 La Dirección de Administración

Ubicada dentro de las Unidades Administrativas Centrales del Instituto se encuentra la **Dirección de Administración**, la cual se encarga del manejo en materia de recursos humanos, materiales, servicios generales y obra pública del Instituto, ello con base en criterios de racionalidad, eficacia, transparencia y disciplina presupuestal, además de fungir como el responsable inmobiliario del ISSSTE.

Objetivo general

El Manual de Organización General del Instituto indica que el objetivo general de la Dirección de Administración es el de “Coordinar a las Unidades Administrativas del Instituto en la administración de personal, recursos materiales de bienes muebles, adquisición y distribución de bienes muebles, así como la contratación de servicios, conservación y mantenimiento, y en la contratación de obra pública y servicios relacionados con las mismas, de acuerdo a normatividad aplicable, con el propósito de que dichas Unidades cuenten con los elementos para otorgar los seguros, prestaciones y servicios al Derechohabiente.

Funciones

Las funciones encomendadas a esta Dirección son las siguientes:

1. Determinar las políticas institucionales en materia de administración de personal, intervenir en su selección, nombramiento, formación y adscripción, así como en todas las cuestiones relacionadas con la administración y desarrollo del personal;
2. Coordinar y controlar el diseño y registro de estructuras orgánicas y ocupacionales de las Unidades Administrativas del Instituto, conforme a las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función Pública, así como la gestión de autorización y registro ante dichas Dependencias, en coordinación con la Dirección de Finanzas;

3. Determinar y coordinar el desarrollo y la aplicación del sistema institucional de indicadores para la medición del desempeño del personal, en áreas de prestación de servicios del Instituto, para operar las acciones que deriven de las evaluaciones realizadas;
4. Coordinar y aplicar un sistema de incentivos al desempeño y a la eficiencia del personal, que permita mejorar la gestión de las Unidades Administrativas del Instituto;
5. Normar, controlar y coordinar la operación interna de la retención y entero de las Cuotas y Aportaciones correspondientes a los trabajadores del Instituto, conforme a la normatividad aplicable;
6. Planear, normar y coordinar los recursos materiales relacionados con bienes muebles del Instituto;
7. Fungir como responsable inmobiliario en términos de lo que establece el artículo 32 de la Ley General de Bienes Nacionales;
8. Proponer los lineamientos y criterios para la adquisición y arrendamiento de los bienes muebles y la contratación de la prestación de los servicios, requeridos para la operación y funcionamiento del Instituto;
9. Normar y coordinar la operación del registro y control del inventario de los bienes muebles que integran el activo fijo del Instituto, en coordinación con la Dirección de Finanzas;
10. Normar la operación de las áreas almacenarias del Instituto y del control de sus existencias, así como coordinar y evaluar la operación de los almacenes dependientes de la Dirección de Administración, el almacenamiento y custodia de los bienes que ingresen a los mismos y la remisión de los bienes a las Unidades Administrativas del Instituto;
11. Promover la incorporación de centros y sistemas modernos de distribución que permitan convertir y adecuar estos procesos para lograr mayor eficiencia y transparencia, administrando los servicios que de esta actividad emanen;

12. Planear, operar y controlar, atendiendo a los requerimientos que defina e integre la Dirección Médica, la adquisición y la distribución de medicamentos e insumos para la salud;

13. Atender los requerimientos que defina la Dirección Médica, relativos a la contratación de los servicios de conservación y mantenimiento del equipo médico y electromecánico, de acuerdo con las políticas y estrategias establecidas por la normatividad para la protección del ambiente y el equilibrio ecológico;

14. Coordinar la integración de los Programas Anuales de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios y de Inversión de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma, con base en la información proporcionada por las Unidades Administrativas del Instituto;

15. Planear, normar, coordinar y controlar la obra pública y los servicios relacionados con la misma;

16. Dictaminar los aspectos técnicos relacionados con obra pública y los servicios relacionados con las mismas para la funcionalidad de los bienes inmuebles, de acuerdo con las necesidades de las Unidades Administrativas del Instituto;

17. Coadyuvar con la Dirección Jurídica para la elaboración de los lineamientos correspondientes a los dictámenes de factibilidad inmobiliaria, en lo relacionado con los aspectos técnicos para la adquisición y arrendamiento de bienes inmuebles que tengan por objeto ampliar la reserva territorial e infraestructura del Instituto, elaborando en su caso, los dictámenes técnicos relacionados con obra pública que le sean solicitados para inmuebles en uso de áreas centrales;

18. Normar, coordinar y controlar los sistemas de seguridad y vigilancia, así como el de Protección Civil, de los Consejos y Unidades Internas de Protección Civil;

19. Programar y convocar los procedimientos de contratación y suscribir los contratos y convenios de adquisiciones, arrendamiento de bienes muebles, servicios, obra pública y servicios relacionados con la misma;

20. Realizar los procedimientos administrativos de rescisión de los contratos que celebre, y proporcionar la información necesaria a la Dirección Jurídica para ejercer

las acciones que en derecho procedan para recuperar los adeudos originados con motivo de las rescisiones o finiquitos de los contratos celebrados;

21. Coordinar el manejo y mantenimiento del sistema de archivo del Instituto, y

22. Realizar las demás funciones inherentes al cargo que le señale su superior jerárquico o sean determinadas por la normatividad aplicable”².

I.1.4 La Subdirección de Abasto de Insumos Médicos (SAIM)

Adscrita a la citada Dirección de Administración, junto con otras ocho Subdirecciones de área, se encuentra la **Subdirección de Abasto de Insumos Médicos.**

Esta unidad administrativa del ISSSTE fue creada en el año 2002, mediante acuerdo 30.1275.2002, aprobado por la Junta Directiva del ISSSTE en sesión del 3 de julio del citado año, dependiente de la entonces Subdirección General Médica y bajo un esquema de gestión que permitiese integrar procesos orientados al desarrollo de un nuevo modelo de atención familiar preventivo.

En 2009 la SAIM cambia de adscripción para formar parte de la Dirección de Administración a efecto de fortalecer la gestión del Instituto a través del cumplimiento de sus objetivos.

Ubicación geográfica

Esta Unidad administrativa se encuentra ubicada en el Complejo Tlalpan del ISSSTE, en las instalaciones conocidas como el Edificio Histórico, en Callejón Vía San Fernando No. 12, Col. Barrio San Fernando, Delegación Tlalpan, en esta Ciudad de México.

² Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Manual de Organización General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. 2011. Pág. 216-217.

Objetivo general

En el Manual de Organización General del ISSSTE, se especifica que el objetivo general de esta Unidad Administrativa es “conducir los procedimientos de adquisición de insumos para la salud que requiera la Dirección Médica, a través de Licitación Pública, Invitación a Cuando Menos Tres Personas o Adjudicación Directa, conforme a las normatividad vigente y obtener las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio, que permitan al Instituto contar con los insumos para la salud necesarios”³.

Funciones

Así también en dicho Manual se indica que sus funciones generales son las siguientes:

“

1. Coordinar y supervisar las acciones y procedimientos para la contratación de insumos para la salud, requeridos para la operación y funcionamiento de las unidades médicas del Instituto, de conformidad con la normatividad aplicable;
2. Coordinar y supervisar la formalización de los contratos y convenios que celebren con motivo de los procedimientos de adquisición de insumos para la salud, así como para dar seguimiento hasta la entrega de los bienes en los almacenes que determine el Instituto, a fin de verificar el cumplimiento de los compromisos establecidos;
3. Coordinar y supervisar el trámite de rescisión de los contratos y/o convenios, en los casos en que exista incumplimiento por parte de un proveedor, para salvaguardar los intereses del Instituto;

³ Ibid. Pág. 286.

4. Certificar y expedir copias de los documentos que obren en poder del Instituto, relativos al ámbito de su competencia para ser exhibidos ante autoridades administrativas y jurisdiccionales.
5. Coordinar y atender en los tiempos establecidos los informes, reportes, formatos y demás documentación requerida por las Unidades Administrativas del Instituto, en el ámbito de su competencia, así como por los Órganos Fiscalizadores, y
6. Realizar las demás funciones inherentes al cargo que le señale su superior jerárquico o sean determinadas por la normatividad aplicable”⁴.

Misión y Visión

La misión y visión de la SAIM plasmadas en su Programa de Trabajo 2015 son las siguientes:

Misión

Participar en el proceso de abasto a través de la adquisición de insumos para la salud en las mejores condiciones de precio, calidad, oportunidad y financiamiento, que permitan atender en tiempo y forma los requerimientos de las unidades médicas del Instituto para beneficio de los derechohabientes.

Visión

Ser el área del Instituto que a nivel Nacional proporcione a las Unidades Médicas adscritas un esquema de administración eficiente y transparente, que permita la

⁴ Idem.

correcta provisión de los insumos, para alcanzar y dar cumplimiento a los objetivos y metas de la Entidad.

Recursos

Recursos Humanos

Actualmente la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos cuenta con una plantilla de personal integrada por 96 servidores públicos agrupados de la siguiente manera por su nivel jerárquico (Personal de mando) y tipo de nombramiento (personal operativo):

Personal de mando

Nivel Jerárquico	No. de servidores públicos
Subdirector de Área	1
Jefe de Servicios (Estructura)	4
Jefe de Servicios (Temporal)	4
Jefe de Departamento (Estructura)	9
Jefe de Departamento (Temporal)	7
TOTAL	25

Personal Operativo

Tipo de nombramiento	No. de servidores públicos
Personal de Base (Sindicalizado)	31
Personal de Confianza	32
Personal Temporal	6
Interinatos	2
TOTAL	71

Recursos materiales

La SAIM cuenta con una infraestructura agrupada de la siguiente manera:

- Instalaciones: Dos pisos de los cuatro del Edificio Histórico, y un área en el Anexo del edificio.
- Parque vehicular: Dos vehículos oficiales al servicio de la Subdirección.
- Equipo de cómputo e impresión: Aproximadamente 120 equipos
- Software especializado: Compranet, Siplus y Programa para elaboración de contratos y convenios.
- Mobiliario y equipo de oficina.
- Servicios generales dotados por el Instituto: papelería, servicios de impresión y fotocopiado; servicios de soporte técnico; servicios de mantenimiento; dotación de combustible; servicios de seguridad y vigilancia; brigada de protección civil, etc.

Recursos financieros

La Subdirección de Abasto de Insumos Médicos cuenta con un presupuesto federal anual destinado para la adquisición de los insumos médicos que requieren las unidades médicas del Instituto a nivel nacional.

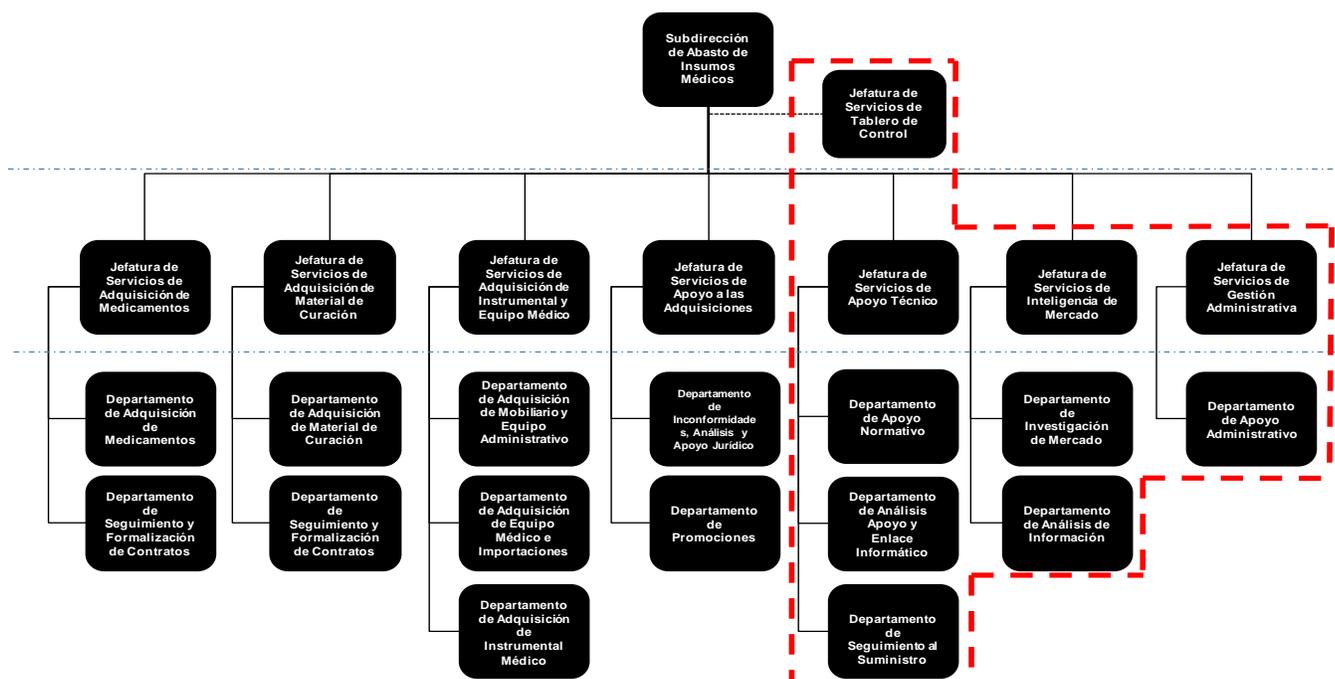
Esta dotación de recursos es asignada cada año a través del Presupuesto de Egresos de la Federación para ser ejercidos mediante los procedimientos de adquisición contemplados en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

A nivel interno, la SAIM cuenta con un subfondo de Apoyo Administrativo de \$10,000 el cual es utilizado para compras urgentes y de poca cuantía. Cuenta también con la

posibilidad de reembolso de los importes erogados por concepto de pasajes urbanos y semiurbanos que el personal realice para actividades laborales que se desarrollen fuera de las instalaciones de la Subdirección.

Estructura funcional

Estructura funcional actual de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos



— — Estructura que no aparece en el Manual de Organización General del ISSSTE

Como puede observarse en el organigrama anterior, la SAIM opera actualmente con una estructura compuesta tanto por áreas autorizadas en el Manual de Organización General del ISSSTE, como por áreas no incluidas en el mismo

Estructura Básica Autorizada

En la estructura autorizada, la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos se compone de cuatro Jefaturas de Servicios, las cuales son descritas en el Manual General de Organización del ISSSTE de la siguiente manera:

1) Jefatura de Servicios de Adquisición de Medicamentos. Encargada de Programar y coordinar los procedimientos de contratación de medicamentos, que requiera la Dirección Médica, a través Licitación Pública, Invitación a Cuando Menos Tres Personas o Adjudicación Directa, conforme a la normatividad vigente.

Tiene adscritos dos departamentos: Departamento de Adquisición de Medicamentos y Departamento de Seguimiento y Formalización de Contratos.

2) Jefatura de Servicios de Adquisición de Material de Curación. Encargada de programar y coordinar los procedimientos de contratación de material de curación, estomatología, radiológico, de laboratorio, reactivos para laboratorio y ropa quirúrgica desechable, que requiera la Dirección Médica, a través Licitación Pública, Invitación a Cuando Menos Tres Personas o Adjudicación Directa, conforme a la normatividad vigente.

Tiene adscritos dos departamentos: Departamento de Adquisición de Material de Curación y Departamento de Formalización y Seguimiento de Contratos.

3) Jefatura de Servicios de Adquisición de Instrumental y Equipo Médico.

Encargada de programar y coordinar los procedimientos de contratación de equipo médico, instrumental médico, consumibles, prótesis, endoprótesis, mobiliario y equipo administrativo, que requiera la Dirección Médica, a través Licitación Pública, Invitación a Cuando Menos Tres Personas o Adjudicación Directa, conforme a la normatividad vigente.

Tiene adscritos tres departamentos: Departamento de Adquisición de Instrumental Médico, Departamento de Adquisición de Equipo Médico e Importaciones y el Departamento de Adquisición de Mobiliario y Equipo Administrativo.

4) Jefatura de Servicios de Apoyo a las Adquisiciones.

Coordinar las acciones para que conjuntamente con las Jefaturas de Servicios de Adquisiciones, adscritas a la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos y de las áreas dependientes de la Subdirección de Almacenes, se atiendan los casos de incumplimiento en los contratos y convenios por parte de los proveedores, así como apoyar en el ámbito jurídico a las Jefaturas de Servicio de Adquisiciones, para que conjuntamente con las áreas requirentes o usuarias de los bienes, se de la sustanciación de las inconformidades, quejas y recursos promovidos por los licitantes ante diversas instancias competentes, por actos derivados de los procedimientos de contratación, a través de los procedimientos establecidos en los lineamientos y la normatividad vigente, a fin de que en todos los casos se salvaguarden los intereses del Instituto.

Tiene adscritos dos Departamentos: Departamento de Inconformidades, Análisis y Apoyo Jurídico y el Departamento de Promociones.

Áreas no incluidas en la Estructura Básica Autorizada

La formación de estas áreas no incluidas en la Estructura Básica Autorizada, es un proceso no acabado aún, que inició en el año 2008 cuando la Subdirección es dotada de 13 plazas temporales de distintos niveles (jefaturas de servicios, jefaturas de departamento, subjefaturas de departamento y plazas operativas) con la finalidad de fortalecer la estructura de esta unidad administrativa y para hacer frente a sus funciones y al logro de sus objetivos.

Inicialmente el personal que ingresó para ocupar estas plazas temporales, fue ubicado en su mayoría en las áreas de estructura de la SAIM, esto con la finalidad de apoyar las actividades derivadas de los procesos de adquisición de los insumos para la salud requeridos por las unidades médicas del Instituto a nivel nacional.

Otra parte del personal temporal fue ubicado para realizar actividades encaminadas a sistematizar la información generada en los procesos de adquisición y de formalización y seguimiento de los contratos generados en los mismos. La finalidad en ese momento era contar con bases de datos confiables y actualizadas que facilitaran la generación de los reportes e informes requeridos a la Subdirección por instancias internas y externas al Instituto y para la atención a los órganos fiscalizadores. Así también existía dentro de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos, requerimientos por atender en materia de gestión administrativa interna en los rubros de recursos humanos, recursos materiales y recursos financieros.

Anteriormente estas actividades tenían que ser atendidas por las áreas compradoras adscritas a la SAIM, provocando en cierta medida, la distracción de sus esfuerzos y recursos los cuales debían estar centrados en su función sustantiva de compra de los insumos médicos necesarios para cubrir las necesidades de los derechohabientes del Instituto.

De 2008 a la fecha el número de estas plazas temporales ha variado, de hecho año con año, se ha venido modificando su número en función de las políticas de austeridad en el gasto público.

Actualmente las 14 plazas temporales con que cuenta la SAIM han evolucionado del tal forma que de ser personal de apoyo en las distintas áreas de la misma, se han convertido en áreas completas con un objetivo y funciones bien definidas.

Estas áreas son las siguientes:

1) Jefatura de Servicios de Apoyo Técnico

Objetivo: Proporcionar soporte técnico en la generación de información en materia de Planeación, Rendición de Cuentas, Tablero de Control, consolidación de información para órganos fiscalizadores, cumplimiento de acuerdos con la Dirección Médica, así como el registro y control de los bienes informáticos asignados a la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos.

Tiene adscritos tres departamentos: El Departamento de Apoyo Normativo, Departamento de Análisis, Apoyo y Enlace Informático y Departamento de Seguimiento al Suministro.

2) Jefatura de Servicios de Tablero de Control

Objetivo: Monitorear los indicadores del tablero de control de abasto de medicamentos para identificar mejoras y/o riesgos.

Informar los resultados derivados del monitoreo del tablero de control a las áreas involucradas en la Cadena de Abasto.

Coordinar las acciones para resolver la problemática asociada al desabasto de medicamentos y material de curación en las Unidades Médicas del Instituto.

3) Jefatura de Servicios de Inteligencia de Mercado

Objetivo: Conocer la existencia de Bienes y Servicios de proveedores nacionales e internacionales y precios de referencia para la adquisición y contratación de insumos para la salud y servicios médicos.

Tiene adscritos dos departamentos: El Departamento de Investigación de Mercado y el Departamento de Análisis de Información.

4) Jefatura de Servicios de Gestión Administrativa

Objetivo: Realizar la gestión administrativa oportuna de los trámites y procesos logísticos en materia de recursos humanos, materiales y financieros, conforme a los procedimientos establecidos en el Instituto, para que la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos desarrolle adecuadamente las actividades sustantivas de adquisición de insumos para la salud.

Tiene adscrito el Departamento de Apoyo Administrativo y cuenta con 5 plazas operativas.

1.2 Mi Experiencia Profesional

En octubre de 2008 ingresé a la SAIM en una plaza temporal de Jefe de Departamento, inicialmente con funciones encaminadas a la construcción de las bases de datos antes referidas; y posteriormente y a hasta la fecha, con funciones derivadas de los procesos de gestión administrativa requeridos en el área.

Prácticamente toda mi labor en esta Subdirección ha sido referente al tema de la Gestión Administrativa en los rubros de recursos humanos, materiales y financieros.

Al día de hoy me desempeño con Jefa del Departamento de Apoyo Administrativo **realizando funciones de coordinación en los procesos internos de la Jefatura de Servicios de Gestión Administrativa.**

I.2.1 Actividades realizadas

Recursos Humanos

1.- Manejo de la plantilla de personal adscrito a la SAIM

96 servidores públicos. Personal de estructura, operativo (base y confianza), personal temporal e interinatos.

Actualización permanente de la plantilla. En atención a diversos requerimientos internos de la Subdirección se integran diversos reportes o informes sobre el tema.

2.- Movimientos de personal.

Gestión de los movimientos de personal requeridos en la Subdirección (altas, bajas, comisiones, cambios de adscripción, etc.). Trámites llevados a cabo ante la Coordinación Administrativa de la Dirección de Administración. Seguimiento a los movimientos, desde su solicitud hasta el resultado esperado.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Gestión de movimientos de personal	Conforme se requiera a lo largo del año	Coordinación Administrativa (Departamento de Personal)

3.- Capacitación

Coordinación de la detección de necesidades de capacitación anuales en cada una de las Jefaturas de Servicios de la SAIM, con la finalidad de integrar la propuesta de la Subdirección que a su vez forma parte del Programa Anual de Capacitación Institucional.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Detección de necesidades de capacitación de la SAIM	Anual	Coordinación Administrativa (Departamento de Personal) Subdirección de Capacitación

4.- Trámites diversos.

Gestión ante el Departamento de Personal para el pago de tiempo extraordinario laborado por el personal operativo de la SAIM. Seguimiento de las incidencias y los periodos vacacionales autorizados al personal de las distintas Jefaturas de Servicios, con la finalidad de contar con datos actualizados en el momento que se requiera del estatus de estos temas.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Solicitud de registros del tiempo extra en reloj biométrico por cada uno de los servidores públicos autorizados. Conteo del tiempo extra. Elaboración de la relación correspondiente.	Quincenal	Coordinación Administrativa (Departamento de Personal)
2	Las incidencias del personal operativo son autorizadas por la autoridad de cada área, sin embargo su trámite es realizado por nuestra área. Estando en posibilidad de llevar un registro y un seguimiento en el momento que se requiera.	Cuando se requiera	Coordinación Administrativa (Departamento de Personal)
3	Periodo vacacional del personal operativo y de mando. Antes de iniciar los 2 los periodos vacacionales oficiales de ISSSTE, se integra el rol vacacional del personal de la SAIM. De igual forma, los periodos vacacionales del personal que no goza de los oficiales, es tramitado por el área de Apoyo Administrativo. Logrando llevar un control del personal que en todo momento se encuentra laborando.	Rol vacacional: dos veces por año Periodos vacacionales distintos a los oficiales: a lo largo del año	Coordinación Administrativa (Departamento de Personal)

Recursos Materiales

1.- Red de Archivos del ISSSTE

Responsable del Archivo de trámite. Integrar información correspondiente a la Red de Archivos del ISSSTE de las series documentales asignadas a la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos. Funciones de enlace de la SAIM con la Coordinación de Archivos del ISSSTE.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Inventario General por Expediente	Anual	Coordinación de Archivos del ISSSTE (Subdirección de Recursos Materiales y Servicios)
2	Actualización de la Guía Simple de Archivos y del Catálogo de Disposición Documental	Anual	
3	Programa de Trabajo por Unidad de Archivo (Archivo de trámite)	Anual	
3.1	Reporte de Actividades del Programa de Trabajo por Unidad de Archivo	Trimestral	

2.- Activo fijo y espacios físicos

Trámites diversos relacionados con el activo fijo (mobiliario y equipo) y los espacios físicos que ocupan las distintas áreas de la SAIM.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Solicitud de servicios de mantenimiento, así como su seguimiento.	Cuando se requiera a lo largo del año	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Materiales y Servicios)
2	Solicitud de movimientos del activo fijo (bajas, altas, cambios de resguardatario y ubicación, etc.	Cuando se requiera a lo largo del año	
3	Programa Anual de Disposición Final de Bienes (SAIM)	Anual	
4	Control de 36 cajones de estacionamiento	Cuando se requiera a lo largo del año	
4.1	Justificación del personal que ocupan menos del 50% sus cajones de estacionamiento	Bimestral	

3.- Vehículos

- Trámites para el mantenimiento y conservación del parque vehicular (dos automóviles) asignado a la SAIM.
- Control y comprobación de la dotación de combustible otorgada mensualmente.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Control y comprobación del suministro de combustible. Registro de bitácoras de uso y cargas de combustible.	Mensual	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Materiales y Servicios)
2	Solicitudes para mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular	Semestral (mantenimiento preventivo) Cuando se requiere (mantenimiento correctivo)	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Materiales y Servicios) Empresa arrendadora de vehículos.

4.- Trámites diversos

- Coordinación de las actividades de gestoría y trámite de documentación de las diversas áreas de la SAIM dentro y fuera del Instituto.
- Solicitud de servicio de Valija institucional foránea y local.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Preparación de documentación para trámite y entrega de la misma en diversas áreas del Instituto y en Instancias externas. Solicitud del servicio institucional de valija local y foránea. Seguimiento a estas entregas de documentación.	Cuando se requiere a los largo del año	Áreas destinatarias de la documentación tramitada. Valija Institucional.

5.- Protección Civil

- Actividades de enlace de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos con la Unidad Interna de Protección Civil del Inmueble de San Fernando No. 12 (Complejo Tlalpan del ISSSTE).
- Solicitudes de servicios y de habilitación de elementos de seguridad para las instalaciones de la SAIM.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Actividades de enlace. Apoyo en la realización de simulacros. Gestión de capacitación especializada para brigadistas.	Conforme a lo establecido por los lineamientos de protección civil.	Unidad Interna de Protección Civil de SUPERISSSTE (Inmueble San Fernando No. 12) Área de Protección civil (Subdirección de Recursos Materiales y Servicios)

Recursos Financieros

1.- Subfondo de Apoyo Administrativo

Control y comprobación del subfondo de apoyo administrativo (fondo revolvente) asignado a la SAIM anualmente, para compras urgentes y de poca cuantía requeridas por la Subdirección.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Solicitud, manejo y comprobación del fondo revolvente.	Solicitud y comprobación final: Anual Manejo y comprobaciones parciales: Cuando se requiera	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Financieros)

2.- Pasajes urbanos y semiurbanos

Trámite ante la Coordinación Administrativa de la Dirección de Administración para el pago de pasajes urbanos y semiurbanos del personal que realiza gestoría y entrega de documentación en dependencias, entidades y/o empresas localizadas en la zona metropolitana.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Trámite para el pago de pasajes urbanos y semiurbanos.	Cuando se requiere a lo largo del año	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Financieros)

3.- Viáticos

- Gestión ante la Coordinación Administrativa para el otorgamiento de viáticos para el personal de la SAIM que realiza comisiones de trabajo fuera de su área de adscripción.
- Seguimiento de la comprobación de los recursos otorgados para el efecto.

No.	Actividad	Periodicidad	Área destinataria
1	Solicitud y comprobación para el otorgamiento de viáticos	Cuando se requiere a lo largo del año	Coordinación Administrativa (Departamento de Recursos Financieros)

Funciones diversas

1.- Revisión de contratos y convenios generados en los procesos de adquisición de los insumos médicos.

Se lleva a cabo la revisión final de los contratos y convenios generados en las áreas compradoras de la Subdirección, antes de la firma del C. Subdirector de Abasto de Insumos Médicos.

Esta revisión consiste en verificar que todos los elementos de los contratos y convenios sean congruentes con el antecedente y soporte documental entregado por las áreas que los elaboran.

2.- Demás funciones y actividades encomendadas al área por el superior jerárquico.

Me gustaría resaltar que todos los procesos anteriormente descritos, se han venido construyendo, mejorando o reinventando en algunos casos, a lo largo de la construcción misma de mi área de trabajo.

Al día de hoy, la Jefatura de Servicios de Gestión Administrativa atraviesa por un proceso de ajuste y reestructuración de las funciones encomendadas. Por un lado se nos han asignado funciones nuevas y por el otro, se ha visto ampliado el círculo de acción en funciones que ya realizábamos.

1.3 Diagnóstico

La Subdirección de Abasto de Insumos Médicos es un área en donde por la naturaleza de las funciones que desempeña, tiene en su día a día una problemática compleja.

Sin embargo, y para efectos del presente trabajo, sólo me enfocaré en los problemas detectados en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos desde mi ámbito de competencia. Para este diagnóstico se elabora y se presenta el siguiente análisis FODA.

ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SAIM EN RELACIÓN A LOS PROCESOS INTERNOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Área destinada especialmente a la atención de estos temas dentro de la SAIM (Jefatura de Servicios de Gestión Administrativa) - Construcción y/o actualización de procedimientos de gestión administrativa. - Bases de datos actualizadas (recursos materiales, humanos y financieros) - Personal con buena disposición al trabajo y con deseos de capacitarse. - Personal con experiencia de muchos años en la Subdirección y/o en el Instituto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena relación con los diferentes departamentos de la Coordinación Administrativa, con quienes se tiene la mayor relación en los asuntos de gestión administrativa. - Oferta de capacitación institucional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad y falta de continuidad en proyectos o líneas de acción derivados de los cambios de administración. - Deficiencia en el liderazgo. - Clima laboral deficiente. - Inexistencia de procedimientos claros para ciertos procesos. - Personal no acorde a los perfiles de puesto requeridos. - Selección y contratación de personal orientada en gran medida por relaciones con las autoridades. - Comunicación deficiente entre las áreas. - Falta de estrategias para lidiar con personal sindicalizado. - Detección de necesidades de capacitación deficiente. - No existe seguimiento de la capacitación del personal de la SAIM. - Falta de sensibilización de las autoridades de la SAIM con respecto al derecho y a la necesidad del personal para recibir capacitación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios de administración. - Dotación insuficiente de los recursos necesarios para llevar a cabo la logística de las actividades sustantivas de la SAIM (equipo de cómputo, mobiliario, sistemas, insumos, servicios, etc.) - Sindicato. - No se ha logrado integrar a las áreas temporales como unidades administrativas dentro de la estructura autorizada de SAIM.

La problemática general abordada en este trabajo recepcional **es falta de planeación y seguimiento a la capacitación del personal de la SAIM, concretamente el problema de la no existencia de un proceso estructurado y formal para la detección de necesidades de capacitación del personal operativo de esta Unidad Administrativa.**

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, LEGAL Y DE REFERENCIA

LA CAPACITACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

EL PROBLEMA ESPECÍFICO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Hoy en día las organizaciones ya sean públicas o privadas, enfrentan retos cada vez más importantes en cuanto a obtener mayores y mejores resultados en su desarrollo.

Uno de los aspectos fundamentales para el logro de los objetivos y metas de una organización es sin duda la capacitación.

Desgraciadamente, en la mayoría de los casos el proceso de la capacitación laboral se ha visto reducido a un mero adiestramiento o entrenamiento específico para llevar a cabo las actividades inherentes a un puesto de trabajo. Si bien es cierto que este fin es válido, no podemos perder de vista que la capacitación es un proceso que va más allá, es un proceso que debiera concebirse no sólo en términos técnicos sino más bien de desarrollo integral del personal que se capacita dentro de las organizaciones.

Se ha puesto énfasis en la capacitación “para hacer” y se ha dejado de lado la capacitación “para llegar a ser”. Esto es, por un lado la concepción más recurrida y la considerada como la más útil y redituable es aquella referida al adiestramiento, al desarrollo de habilidades y aptitudes para actuar sobre las cosas. Por el otro, está aquella ignorada, la que se refiere al desarrollo del individuo, a fomentar el perfeccionamiento de su personalidad y al aumento de su responsabilidad y compromiso en el trabajo que realiza.

Paradójicamente, otro aspecto que no ha permitido darle justa dimensión e importancia a la capacitación, ha sido la obligatoriedad legal en nuestro país de

proporcionarla a todo trabajador de cualquier organización. Los patrones al tratar de cumplir a como dé lugar con las disposiciones legales aplicables al respecto, en muchos casos diseñan programas de capacitación sin tomar en cuenta los lineamientos técnicos requeridos, con una inadecuada detección de necesidades de capacitación que da como resultado una programación deficiente de los cursos, con poco o nulo control y seguimiento a las acciones de capacitación; en pocas palabras capacitar por capacitar.

II.1 Educación, capacitación, adiestramiento y desarrollo: conceptos diferentes y a la vez interrelacionados

Para iniciar debemos clarificar los conceptos que en este espacio nos interesan: Educación, capacitación, adiestramiento y desarrollo. La razón, dichos términos han sido confundidos y muchas veces considerados como sinónimos, lo cual no es así.

En su acepción más básica tenemos que según el Diccionario de la Real Academia Española⁵ los términos educación, capacitación, adiestramiento y desarrollo se definen de la siguiente forma:

Educación: Acción y efecto de educar.

Educar: Dirigir, encaminar, doctrinar.

Capacitación: Acción y efecto de capacitar.

Capacitar: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Adiestramiento: Acción y efecto de adiestrar.

Adiestrar: Hacer diestro, enseñar, instruir. Guiar, encaminar especialmente a un ciego.

⁵ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. 2014.

Desarrollar: Aumentar o reforzar algo de orden físico, intelectual o moral. Realizar o llevar a cabo algo. Dicho de una comunidad humana: progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social y cultural.”

Como podemos observar, aún en sus definiciones más básicas estos conceptos de ninguna manera son ajenos, al contrario se encuentran estrechamente vinculados y comparten entre sí, el hecho de todos llevar a cabo una función educativa.

Esto es, una función tendiente a que un determinado grupo social prepare o eduque a sus miembros en el papel que les corresponde ejercer en dicho grupo.

Las organizaciones no son la excepción. Ellas buscan a través de la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo que permita educar a sus miembros (en todos sus niveles jerárquicos) para llevar a cabo sus tareas de la mejor manera posible.

Siliceo (2010) considera que son dos los puntos básicos que resaltan en el concepto de capacitación:

“a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización”⁶.

Como lo mencionaba anteriormente, los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo si bien comparten su función educativa, se diferencian por el nivel de conocimientos que implican.

El adiestramiento ha sido considerado como un entrenamiento para llevar a cabo con mayor destreza alguna actividad de tipo manual y ha sido identificado con aquel

⁶ Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal. 2010. Pág. 19

personal no calificado que realiza actividades simples y que no tiene la expectativa u oportunidad de cambiar de puesto de trabajo.

Por otra parte, la capacitación ha sido entendida en función de aquella formación tendiente a que el personal adquiera conocimientos, habilidades y actitudes más generales que le permitan desenvolverse mejor en las tareas que le son encomendadas dentro de la organización previendo su movimiento en distintas áreas y niveles de la misma. Usualmente se ha relacionado con personal calificado cuyas tareas implican conocimientos especiales.

El siguiente nivel sería el Desarrollo, entendido éste como la búsqueda de un crecimiento integral del individuo que le permita aprovechar su potencial y aptitudes, lo cual se verá reflejado en la posibilidad de enfrentarse con iniciativa y creatividad a situaciones nuevas o no previstas. La mayoría de las veces el desarrollo ha sido identificado con personal que ocupa mandos medios o directivos.

Al respecto, Mendoza (2005) después de un análisis de diversos teóricos del tema, afirma que las categorías de capacitación y desarrollo vistas como entidades distintas tienden a traslaparse debido a que persiguen en cierto sentido los mismos objetivos. Expone que derivado de las tendencias de las organizaciones a humanizar sus objetivos en cuanto a la formación de su personal, la diferenciación entre adiestramiento y capacitación cada vez cae más en desuso. Se busca el crecimiento integral de las personas como miembros de la organización y también como individuos en una búsqueda constante del mejoramiento de su calidad de vida.

“De conformidad con las tendencias modernas de la administración, las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen, de modo que los tres integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo”⁷.

⁷ Mendoza, A. Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. 2005. Pág. 34

Coincido con este autor plenamente en su apreciación de la importancia que tiene un concepto integral del proceso de capacitación. Considero que en cualquier posición que se ocupe dentro de una organización, es necesario contar con elementos formativos no solo a nivel operativo de dominio de habilidades motrices, de destrezas, de conocimientos meramente técnicos. Es también importante tener una formación en tópicos que permitan un desarrollo de habilidades de otro tipo, habilidades que permitan el crecimiento no sólo a nivel intelectual sino también personal de los actores que se capacitan.

En la medida en que los capacitados logren un desarrollo en las diversas esferas antes descritas, serán individuos conscientes de su papel dentro de las organizaciones a las que pertenecen, del compromiso ineludible que tiene para el logro de los objetivos de la misma y la relevancia de estar preparados para el reto del trabajo en equipo.

“Algunos investigadores han comprobado que a través del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, el ser humano adquiere una especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa”⁸.

II.2 Propósitos de la capacitación

Una vez definido como entendemos a la capacitación para efectos del presente trabajo, considero importante hablar de los propósitos de la misma.

En términos generales se ha considerado que la capacitación dentro de una organización tiene como propósito general constituirse como una pieza clave para el incremento de la productividad de dicha entidad.

En este sentido Reza (2006), indica lo siguiente:

⁸ Siliceo, A. Op.cit. Pág. 40.

“No se puede perder de vista que la formación profesional de los colaboradores y colaboradoras de las organizaciones tiende a incrementar los niveles de productividad y a mejorar sus condiciones de vida. Este es el verdadero fin del proceso de aprendizaje organizacional. Quien cree que la capacitación es un fin, está muy equivocado, es solamente el medio para lograr las mejoras que permitirán el crecimiento en todos sentidos, de los trabajadores, de las empresas, de las organizaciones y de la nación”⁹.

Son varios los propósitos específicos que la capacitación persigue en aras de lograr su propósito general, aquí retomo y parafraseo lo expuesto por Siliceo (2010) de que los propósitos de las acciones de capacitación dentro de las organizaciones son los siguientes:

- 1.- Lograr la sensibilización y concientización del código de valores de la organización.
- 2.- Lograr, a partir de cambios de actitud derivados de los aprendizajes efectivos, cambios palpables en la organización.
- 3.- Incrementar y mejorar la calidad del desempeño.
- 4.- Resolver problemas organizacionales.
- 5.- Apoyar la política de promociones en los puestos de la organización.
- 6.- Llevar a cabo un programa eficaz de inducción y orientación del personal de nuevo ingreso.
- 7.- Actualizar conocimientos y habilidades.
- 8.- Preparación integral para la jubilación.

⁹ Reza, Jesús. Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. 2006. Pág. 16

Para hacer una recapitulación de estas ideas cito lo dicho por Madrigal, Calivá y Ramírez (1996):

“La capacitación y desarrollo de recursos humanos tiene, como una de sus finalidades el aumento de las capacidades productivas, para enfrentar las necesidades actuales y futuras de las organizaciones, en un entorno caracterizado por avances constantes en el campo tecnológico y científico por cambios en el campo económico, político, ecológico, social, etc.... La implantación de cambios en las organizaciones implica, inevitablemente, modificar y actualizar conocimientos, incorporar nuevos procesos y actividades, influir en las actitudes y habilidades de los integrantes de las organizaciones; y ello sólo es posible con la intervención activa de todas las partes involucradas. Los cambios entre personas y grupos no pueden realizarse aisladamente de sus actores. Por ello la capacitación debe permear a todos los niveles de la organización”¹⁰.

II.3 Relación capacitación – Productividad – Solución de problemas

Como hemos podido apreciar en lo anteriormente expuesto, uno de los principales propósitos de la capacitación es el logro de un incremento en los niveles de desempeño dentro de las organizaciones.

En un mundo laboral cada día más competitivo, las organizaciones de todo tipo se ven obligadas a buscar sin descanso el tan ansiado incremento de productividad que les permita lograr sus objetivos y en ocasiones su misma supervivencia.

Se apuesta a pensar que un personal mejor preparado, con un mayor involucramiento y compromiso hacia la organización a la que pertenece, llevará a cabo de mejor manera las actividades que le han sido encomendadas. Que una fuerza de trabajo debida y correctamente capacitada será una pieza clave para aumentar los niveles de productividad y calidad en los productos o servicios que se producen o prestan.

¹⁰ Madrigal, Calivá y Ramírez. Guía para gerentes de capacitación.1996. Pág. 15

“La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistémico debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa”¹¹.

Es importante resaltar que, si bien es cierto que la capacitación tiene muchas bondades, también es atinado comentar que no es una panacea. Las problemáticas a las que se enfrentan actualmente las organizaciones son muy variadas y complejas, y no todas ellas pueden ser resueltas con la capacitación de su personal.

¿En qué medida es que los sistemas de capacitación pueden realmente influir en los niveles de productividad y en la solución de problemas dentro de la empresa, organización o institución? Sencillo y complejo a la vez, esta influencia estará determinada por lo adecuado del sistema de capacitación. El cual será realmente útil en la medida que se adecúe a las necesidades reales de la entidad, a sus tiempos, a sus actores y a sus procesos.

Es en este sentido que damos paso a nuestro siguiente apartado, pensado en el papel fundamental que tienen los líderes de las organizaciones en la construcción y ejecución de los sistemas de capacitación.

II.4 El papel de los líderes en el proceso de capacitación

El esfuerzo educativo dentro de las organizaciones debe entenderse como aquel encaminado, como ya lo hemos dicho, a lograr que éstas accedan a niveles más altos de desempeño, en donde es tan importante el aumento de la productividad que se pueda lograr vía la capacitación; como el desarrollo integral del personal que se capacita.

¹¹ Siliceo, A. Op.cit. Pág. 27.

Las bondades y beneficios de la capacitación son muchos. La obligatoriedad legal para llevarla a cabo dentro de las organizaciones existe. Pero... ¿cuál es el elemento que hace la diferencia entre las organizaciones que “capacitan por capacitar” y aquellas en donde este proceso es entendido, planeado y ejecutado en su justa dimensión? La respuesta: Los líderes.

Al respecto Siliceo (2010) menciona:

“... el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tiene como prerrequisito indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes; que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen”¹².

Se ha mencionado que la capacitación es un proceso que involucra a todos y cada uno de los niveles dentro de la organización. El personal directivo y en general, todo aquel que tiene a su cargo un área de trabajo, requiere también de una preparación que le permita orientar adecuadamente al personal del cual es responsable, favoreciendo un proceso de toma de decisiones más acertado y asistiéndole para el logro de un desempeño óptimo como líder.

Es conveniente recordar que quien tiene a su cargo un equipo de trabajo es un jefe, sin embargo eso no quiere decir que sea un líder. Si bien muchas de las características de un líder son natas, otras bien pueden ser aprendidas. Es aquí donde surge la importancia de los conceptos de capacitación y desarrollo de ejecutivos. En la medida en que los líderes estén mejor preparados, mayor será su oportunidad de guiar con éxito a sus organizaciones.

¹² Ibid. Pág. 32.

Así, Maxwell (2014) afirma que “Cuando un líder se dedica al proceso de capacitar a los demás, el nivel de rendimiento dentro de toda la organización se eleva drásticamente”¹³.

Este autor expone además, la importancia de entender al trabajo en equipo como la vía para el logro de los objetivos de los grupos u organizaciones y como camino para obtener ganancias de todo tipo. Razón por la cual afirma es necesario invertir en ellos.

“Los grandes líderes – los que realmente son exitosos...- tienen todos una cosa en común: saben que reclutar y conservar gente capaz es la tarea más importante de un líder ... El activo que verdaderamente adquiere labor en una empresa es su personal. Los sistemas se hacen obsoletos. Los inmuebles se deterioran. La maquinaria se desgasta. Sin embargo, la gente puede crecer, desarrollarse y tornarse más eficaz si cuenta con un líder que comprenda su valor potencial”¹⁴.

Otro aspecto importante tratado por el autor, es el relacionado al papel del líder como persona que capacita.

Un líder que capacita podrá impartir una visión de trabajo, reconocer dentro de su equipo a los líderes potenciales, les allegará las herramientas que requiere y se mantendrá apoyándolos en todo su proceso de formación.

“La persona que capacita es un modelo: un líder que hace el trabajo, lo hace bien y lo hace con coherencia.

La persona que capacita es un mentor: un asesor que tiene la visión de la organización y puede comunicársela a otros. Tiene experiencia de la cual se puede aprender.

La persona que capacita imparte poder, puede infundir al líder potencial el deseo y la capacidad de hacer el trabajo. Es capaz de dirigir, enseñar y evaluar el progreso de la persona a la que capacita”¹⁵.

¹³ Maxwell, J. El ABC de la capacitación. 2014. Pág. 7

¹⁴ Ibid. Págs. 40 y 41

¹⁵ Ibid. Págs. 75.

En resumen, los autores revisados en este apartado coinciden desde lo distinto de sus enfoques, en el hecho de que son los líderes de las organizaciones quienes pueden y deben priorizar la necesidad de capacitar a su personal.

Los sistemas de capacitación serán planeados, organizados, puestos en marcha y evaluados por los líderes. Si estas personas realmente son conscientes y sensibles a la importancia y los beneficios que pueden obtener de la capacitación, dichos sistemas tendrán éxito.

La misma capacitación a los mandos y directivos de una organización, en especial en temáticas de liderazgo podría ser de gran ayuda para formar una clase dirigente interesada, sensible y comprometida con ellos mismos, con su personal, con la organización y con la sociedad.

II.5 Las fases del proceso de capacitación

Hemos de entender a la capacitación como un proceso administrativo importante dentro de las organizaciones; y como tal se deberá llevar a cabo cumpliendo con las mismas etapas de cualquier proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

En general y a grandes rasgos podemos decir que las etapas integrantes de los procesos de capacitación son las siguientes:

- 1) Etapa de diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- 2) Etapa de planeación y establecimiento de objetivos y metas.
- 3) Definición de los contenidos educativos a tratar en la capacitación.
- 4) Definición de las formas y métodos de instrucción.
- 5) Implementación del programa de capacitación.
- 6) Evaluación de las actividades de capacitación.
- 7) Seguimiento y retroalimentación.

La mayoría de los autores consultados, coinciden en que un modelo sistémico es lo adecuado para llevar a cabo el proceso lógico de la capacitación.

El *Modelo Sistémico de la Organización de la Función de Capacitación* como lo llama Siliceo (2010) se compone de dos sistemas:

- 1) El sistema receptor
- 2) El sistema productor

Según este autor las etapas de este modelo son las siguientes:

- Primera etapa: Identificación del sistema receptor.
En esta etapa los responsables de la función de capacitación deberán allegarse de información que existe en la organización, que les permita determinar el perfil de la población de este sistema receptor.
Información como: datos del proceso de selección de personal, inventario de recursos humanos, análisis de puestos, organización formal, descripción de funciones y necesidades de desarrollo de la empresa u organización.

- Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor.
Lo medular en esta etapa será la investigación a detalle de los requerimientos que en materia educativa, necesitan los individuos a capacitar para poder realizar sus tareas con el nivel de calidad y excelencia que la organización les exige.
En este sentido, deberá documentarse la situación actual y la situación deseable a la que se quiere llegar con la capacitación. Se establecerá una discrepancia entre “lo que es” y lo “que debe ser”, lo cual permitirá tener un punto de referencia objetivo y medible para ser usado más adelante en la implementación del plan de capacitación propuesto.

- Tercera etapa: Establecimiento de la Misión del Sistema Productor.
Aquí se deberá establecer claramente los objetivos generales, la filosofía y los valores que sustentarán las acciones de capacitación que se pretenden realizar.
- Cuarta etapa: Establecimiento de metas.
Como su nombre lo indica en esta etapa se deberán establecer las metas con las cuales se pretende lograr la misión de la función de capacitación. Dichas metas deberán ser cuantificables, realistas y acordes a las necesidades de la organización.
- Quinta etapa: Establecimiento de programas.
Esta etapa tiene que ver con la definición de las acciones a realizar que permitan la consecución de las metas establecidas para el efecto.
Las variables a considerar para quienes serán los encargados de ejecutar estos programas, serán: el conocimiento y la experiencia del trabajo a realizar, la habilidad para su implementación y los recursos que serán necesario para su realización.

Podríamos decir que este modelo, según nuestro autor, tendrá los siguientes productos terminales:

- “ a) Identificación clara y concreta del universo a capacitar.
- b) Definición de objetivos generales, metas y programas de trabajo.
- c) Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables.
- d) Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización”¹⁶.

Para Mendoza (2005), la capacitación constituye un sistema que supone una estrecha y compleja interrelación de diferentes actividades con objetivos definidos.

¹⁶ Siliceo, A. Op.cit. Pág. 99.

“ ... el punto de partida es el subsistema de determinación de necesidades, cuyos productos o resultados (informe de la DNC) sirven de insumos al subsistema de planeación y así sucesivamente. Al final los productos del subsistema de evaluación y seguimiento ingresan como insumos al subsistema inicial y sirven de criterio de comparación con las necesidades investigadas inicialmente. Si el sistema cumplió su misión, las necesidades, y correlativamente la problemática asociada con éstas, debieron desaparecer o disminuir de modo importante; el proceso vuelve a reiniciarse con una nueva determinación de necesidades. Si por el contrario, se encuentra como resultado de la evaluación y el seguimiento que las necesidades no se han satisfecho, con toda seguridad hubo fallas en uno o varios subsistemas. Como es lógico, el sistema de capacitación nunca debe iniciarse en el segundo o tercer subsistemas, puesto que carecerá de todo vínculo con las necesidades organizacionales y del personal y no tendrá punto de sustento”¹⁷.

Por su parte Madrigal, Calivá y Ramírez (1996) establecen y explican como etapas en la administración de un programa de capacitación las siguientes:

- Diagnóstico o Identificación de necesidades.
Básicamente esta etapa tiene que ver con establecer cuáles son las exigencias del puesto y el desempeño actual del ocupante, para después de hacer una operación matemática de resta de las primeras menos el segundo, de como resultado la necesidad de capacitación.
- Determinación de las alternativas de solución.
Cuando se tienen definidas las necesidades de capacitación, se deberá establecer con base en ellas los objetivos a alcanzar en tiempo y espacio, así como las alternativas más adecuadas para alcanzarlos.

¹⁷ Mendoza, A. Op. Cit. Pág. 42.

- Selección de medios y procedimientos.
En esta etapa se seleccionan los contenidos, métodos y recursos destinados a las acciones de capacitación. Así también se identifican los participantes e instructores. Se elabora programa de trabajo.
- Implantación, incluyendo la administración y control.
Es el desarrollo propiamente dicho de las actividades programadas. Incluye actividades de tipo técnico, didáctico y administrativo.
- Evaluación de la eficiencia de la capacitación.
Etapa referida a la evaluación en todo momento, previa, durante, al finalizar y posterior a los trabajos de capacitación.
- Revisión.
Al revisar los resultados de la capacitación se va a determinar si fueron adecuados o no. En ambos casos esta revisión servirá de retroalimentación al siguiente ciclo de capacitación.

Después de haber recapitulado las posturas de los autores consultados, podríamos concluir que las etapas básicas del proceso de capacitación son: una identificación de las necesidades de capacitación, con base en la cual, se hará una planeación con objetivos y metas claras, que permitan una programación de las actividades específicas que nos llevarán al logro de dichos objetivos y metas, estableciendo los contenidos y métodos a utilizar, implantándolos, evaluando los resultados obtenidos y retroalimentando el proceso.

II.6 La detección de necesidades de capacitación: punto medular del proceso de capacitación

Como apuntamos en el apartado anterior, la detección de necesidades es una de las etapas (la mayoría de las veces la primera) del proceso lógico de la capacitación.

Es una etapa de suma importancia debido a que los resultados que se arrojen de ésta, serán la pauta a seguir para las siguientes fases de la función de capacitación.

Mientras más objetiva y adecuada a la realidad de la organización sea la detección de necesidades de capacitación (DNC), el proceso de capacitar a su personal será más exitoso y apoyará en mayor medida la solución de problemas. Reza (2006) inicia el tratamiento del tema haciendo hincapié en el hecho de lo que no es y de lo que si se puede esperar con la detección de necesidades de capacitación.

Lo que no es:

- “ - Peticiones de los líderes de la Organización para resolver problemas con su gente.
- Peticiones de los supervisores o jefes para motivar a sus colaboradores.
- Listados de cursos, tipo menú, que piden las unidades administrativas, los líderes y los colaboradores, para escoger a su gusto.
- Lo que se hace una vez y para siempre.
- La manifestación de la incompetencia del personal.
- La garantía del éxito total de la capacitación”¹⁸.

Por el otro lado, lo que se puede lograr con un adecuado Diagnóstico de necesidades de capacitación es lo siguiente:

- “ - Nos permite conocer las posibles carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de la gente para desempeñar con efectividad su puesto de trabajo o alcanzar su nivel de competencia.
- La base de un plan maestro y de programas efectivos de capacitación.
- El principio de la sistematización de la capacitación y de desarrollo del Capital Humano.

¹⁸ Reza, Jesús. Op.cit. Págs. 12-13

- El inicio de una Organización de Aprendizaje.
- Algo que se debe renovar constantemente por la dinámica organizacional.
- Lo que permite hacer conciencia de las carencias de líderes y colaboradores.
- Es el fundamento del éxito del proceso permanente de formación profesional”¹⁹.

Para entender la fase de la DNC es conveniente antes que nada revisar que se entiende por necesidades de capacitación.

Necesidades de capacitación es un concepto compuesto. Por un lado, las necesidades se refieren a carencias, a limitaciones o ausencias de algún elemento de un sistema u organismo que impiden su adecuado funcionamiento. Por el otro, la capacitación, que como ya hemos revisado, se refiere al proceso educativo dentro de las organizaciones mediante el cual todos sus actores podrán obtener conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc. que permitan su desarrollo tanto como miembros de un grupo y también como individuos.

En conjunto, a primera vista podríamos pensar que las necesidades de capacitación son carencias o limitaciones que el personal de una organización tiene para llevar a cabo el trabajo que le ha sido encomendado.

Al respecto, Mendoza (2005) afirma: “Resulta impreciso decir que las necesidades de capacitación y adiestramiento son las carencias que los trabajadores tienen para realizar su trabajo de modo adecuado, pues existen muchos otros factores que gravitan en torno al desempeño”²⁰.

Para este autor, las necesidades de capacitación estarán definidas por dos aspectos fundamentales:

¹⁹ Ibid. Pag. 13

²⁰ Mendoza, A. Op. Cit. Pág. 21

- 1) La diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto de trabajo y el desempeño real del personal que ocupa dichos puestos, exclusivamente cuando esta diferencia sea el resultado de falta de conocimientos, habilidades y actitudes.
- 2) El hecho de que estas necesidades no son sinónimo del desempeño ineficiente en los procesos de trabajo. Son muchos los problemas de desempeño que se explican por factores ajenos a la capacitación.

Por su parte, Siliceo (2010) define a las necesidades de capacitación como:

“ ... aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización...constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización... *(y son también)* aquellas carencias en los conocimientos y habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo”²¹.

II.6.1 Tipos de necesidades de capacitación

Existen distintas clasificaciones de las necesidades de capacitación. Sin embargo, la más socorrida es aquella que las divide en necesidades manifiestas y encubiertas.

1) Necesidades manifiestas

- Son las necesidades derivadas de nuevos ingresos, ascensos, transferencias, puestos de nueva creación, cambios de equipo, herramientas, nuevos métodos o procedimientos de trabajo, establecimiento de nuevos estándares.

²¹ Siliceo, A. Op.cit. Pág. 100-101

- En resumen son aquellas necesidades evidentes derivadas por cambios.
- Las medidas tomadas para afrontar dichas necesidades son carácter preventivo.

2) Necesidades encubiertas

- Concurren cuando el personal ocupa normalmente sus puestos de trabajo y presentan problemas de desempeño.
- Aparecen cuando existe una carencia u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes.
- Las acciones de capacitación necesarias para afrontar estas necesidades son de carácter correctivo.

II.6.2 Procedimientos para determinar las necesidades de capacitación

Estos procedimientos son la sucesión definida de los pasos a seguir para establecer cuáles son las necesidades de capacitación dentro de la organización de la que se trate.

1) Procedimientos para necesidades manifiestas:

- Precisan los puestos y trabajadores involucrados, tareas o áreas de conocimiento nuevas y fechas en que se debe capacitar.
- Son tres estos procedimientos y obedecen a la magnitud de las necesidades: el primero indica el contenido temático y las personas afectadas; el segundo se basa en la comparación de descripciones de puestos, equipos y procedimientos de trabajo; y el tercero es utilizado para personal de nuevo ingreso y para casos de promoción o transferencias de puesto.

2) Procedimientos para necesidades encubiertas

- Incluyen cuatro niveles a partir de los cuales se puede abordar la investigación de las necesidades:
 - Organización completa.
 - Área Crítica.
 - Un puesto específico.
 - Situación neurálgica
- Sus etapas son:
 - Buscar evidencias generales de mal funcionamiento organizacional.
 - Selección de áreas críticas
 - Especificación de evidencias de las áreas críticas
 - Obtener descripción de puestos
 - Selección de técnicas y elaboración de instrumentos
 - Aplicación de técnicas
 - Análisis de la información recabada
 - Elaboración de informe de la determinación de las necesidades de capacitación.

II.6.3 Técnicas para determinar las necesidades de capacitación:

Las técnicas y los instrumentos derivadas de ellas, serán la pauta que proporcione información de las necesidades de capacitación presentes en una organización.

Si bien es cierto que esta información también podrá ser enriquecida por otras fuentes escritas que fueron elaboradas con otra finalidad distinta a la DNC (archivos, estadísticas, reportes, etc.), la realidad es que estos datos podrían no ser tan objetivos y claramente se hace necesario diferenciar los datos derivados de estas otras fuentes y los arrojados por las técnicas propiamente escogidas para el proceso de DNC.

Mendoza (2005) nos dice lo siguiente al respecto de esta diferencia entre las fuentes de información existentes y las técnicas de la DNC:

“Las fuentes de información constituyen señales básicas respecto de las áreas, los puestos y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

Las técnicas para DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente (por ejemplo, ¿en qué tareas presentan deficiencias sus subordinados originadas por la falta de conocimientos, habilidades y actitudes, y qué problemas operativos manifiestan?), hasta un complejo diseño de investigación”²².

Las técnicas de la DNC podrán ser entendidas desde su acepción administrativa más general, como aquellos procedimientos y recursos utilizados para llevar a cabo una labor determinada (en este caso la determinación de necesidades de capacitación), así como la pericia para usar dichos procedimientos. Su característica principal está en relación directa con la exactitud con que se pueda precisar las necesidades de capacitación. La labor para determinar dichas necesidades y la elección de las técnicas para hacerlo se podrán efectuar sobre las base de diferentes enfoques: el directivo y el participativo.

La diferencia de estos enfoques tiene que ver con el grado de control que ejerce la persona que realiza la determinación, respecto de la libertad con que los sujetos investigados pueden dar sus puntos de vista.

“Cuando el investigador diseña los instrumentos requeridos por las técnicas, dirige las respuestas con precisión y él se encarga posteriormente de tabular los datos recabados, obtener porcentajes, etc., e interpretar la información, el enfoque utilizado es denominado directivo”.

En cambio cuando el investigador sólo da las pautas para que los

²² Mendoza, A. Op. Cit. Pág. 85

sujetos trabajen, sigan indicaciones generales, analicen ellos mismos la información que aportan y obtengan conclusiones, el enfoque es llamado participativo²³.

De este modo, las técnicas utilizadas para determinar necesidades de capacitación podrán diferenciarse por el enfoque dentro del cual se eligen.

Técnicas directivas:

Entrevista:

- ❖ Es un interrogatorio que hace un entrevistador a un entrevistado para obtener información sobre algún tema o aspecto específico.
- ❖ Por la naturaleza de las preguntas utilizadas, podrá ser dirigida, semidirigida o abierta.
- ❖ Está dirigida para cualquier nivel de la organización. En especial, es una de las mejores técnicas para obtener de los niveles altos de la organización, información de síntomas de necesidades, datos del funcionamiento de la misma y de áreas y puesto preferentes.

Observación:

- ❖ Es un examen visual que el investigador lleva a cabo de una situación o comportamiento específico.
- ❖ Puede ser una observación sistemática o casual.
- ❖ Está dirigida a los titulares de los puestos que se desea investigar. Identifica evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, etc.

²³ Ibid. Pág. 88

Cuestionario

- ❖ Se compone de varias preguntas planteadas por escrito, que deben ser respondidas por un sujeto o grupo.
- ❖ Los cuestionarios pueden ser con preguntas abiertas o cerradas.
- ❖ Esta técnica se dirige preferentemente directamente a los titulares de los puestos para recabar información respecto de sus propias necesidades.

Encuesta

- ❖ Es un formulario planteado de manera organizada, que utiliza el investigador para recabar las respuestas dadas por el sujeto en torno a cuestiones diversas.
- ❖ Las encuestas se han clasificado por el campo que explora: demográficas, políticas, educativas, de actitudes, etc.
- ❖ Los destinatarios de la encuesta son los niveles de la organización, excepto directivos y mandos medios. Para ello sólo se podrán utilizar para saber necesidades de los subordinados.

Lista de verificación

- ❖ Es la opinión por escrito que dan uno o más sujetos sobre algún tema, anotando únicamente una marca o número en el lugar que se indica.
- ❖ Pueden ser del tipo simple o de ordenamiento.
- ❖ Está dirigido a todo el personal de los distintos niveles de la organización.

Técnica de las tarjetas

- ❖ Se proporcionan a los sujetos investigados una serie de tarjetas con las tareas del puesto o áreas de conocimiento. Ellos deberán separar aquellas en donde

consideren que hay necesidades de capacitación y al reverso anotaran las razones de sus puntos de vista.

- ❖ Se dirige al personal del nivel de supervisión hacia abajo.

Inventario de habilidades

- ❖ Es un cuadro de doble entrada en el cual se registra la opinión de los supervisores o jefes de área, respecto de las necesidades de capacitación del personal a su cargo.
- ❖ Su aplicación es individual

Pruebas de desempeño

- ❖ Son exámenes teóricos o prácticos que son aplicados a un sujeto o grupo para conocer la medida en que posee los conocimientos, habilidades y actitudes exigidas para el puesto de trabajo.
- ❖ Los tipos de pruebas de desempeño son teóricas o de conocimiento, prácticas u operativas y de actitudes.
- ❖ Destinado a cualquier nivel.

Simulación

- ❖ Un sujeto o grupo es sometido a una situación ficticia pero que psicológicamente se acepta como real, para observar las reacciones y manejo de la misma.
- ❖ Los tipos más comunes de simulación son: la dramatización, estudio de casos, ejercicio en charola de entrada, simulación programada y juego de negocios.
- ❖ Usualmente esta técnica es usada en niveles de supervisión hacia arriba.

Evaluación de méritos

- ❖ El supervisor o jefe de área requisita un formato elaborado para el efecto, en donde da su punto de vista acerca del desempeño de su personal y formula recomendaciones.

Planeación de carrera

- ❖ Esta técnica consiste en conciliar el potencial de desarrollo del personal con su movilidad dentro de la organización; y entre sus aspiraciones y las necesidades y oportunidades de la misma.
- ❖ Su aplicación es individual.

Centros de Evaluación

- ❖ Esta técnica consiste en la observación especializada por grupos usualmente externos a la organización, de conductas del personal que fue sometido a una serie de situaciones relacionadas con el trabajo en el puesto actual, en un puesto futuro y en sus potencialidades y necesidades.
- ❖ Los tipos de centros de evaluación son: internos temporales y externos.
- ❖ Los destinatarios han sido generalmente a los niveles de alta dirección y gerencia.

Técnicas participativas:

Entrevista (Ya descrita anteriormente)

Reuniones de grupo

- ❖ Son reuniones dirigidas por el investigador con un grupo de personas para analizar algún tema.
- ❖ Pueden llevarse a cabo en grupo o subgrupos.

- ❖ Los destinatarios preferentemente son los mandos medios o supervisores para determinar necesidades de capacitación de su personal y las suyas propias.

Comités

- ❖ Son grupos que se reúnen periódicamente para abordar asuntos de las necesidades de capacitación, formular proposiciones y vigilar se ejecución-
- ❖ En nuestro país, la Ley Federal del Trabajo establece la obligatoriedad de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por representantes de los trabajadores y de la empresa.
- ❖ Los destinatarios son personal directivo, técnico y de supervisión; así como representantes sindicales que tengan conocimiento de la problemática de la capacitación y con poder de decisión.

Tormenta de ideas.

- ❖ Son reuniones de un grupo de trabajo organizadas por el investigador, en las cuales libremente se emiten puntos de vista de algún tema en específico para generar en conjunto formulaciones y posteriormente analizarlas.

El estudio minucioso de cada una de las técnicas, la formación académica y las habilidades del investigador, el número y el nivel jerárquico de los sujetos, los recursos y el tiempo disponibles de la organización son, entre otros, los criterios que permiten efectuar una adecuada selección de las técnicas para realizar con calidad y éxito la determinación de necesidades de capacitación”²⁴.

²⁴ Ibid. Pág. 161

II.6.4 Informe de determinación de necesidades de capacitación

Toda vez que la determinación de las necesidades de capacitación ha sido el resultado de un proceso de investigación bien realizado, debe culminar con un informe, el cual deberá tener las siguientes características:

- Datos de la organización, tales como fechas de inicio y término de la DNC, ubicación del área y puesto del investigador, nombre del responsable de capacitación.
- Procedimientos empleados
- Técnicas utilizadas
- Actitud del personal y supervisores investigados (manera en que reaccionaron a la DNC y en general al proceso de capacitación).
- Análisis de la información recabada.
- Resultados de la DNC, que incluya personal y tareas con necesidades de capacitación y desarrollo así como su justificación
- Problemas cuya solución es distinta a la capacitación
- Observaciones

Estos informes varían en su contenido y extensión dependiendo del tipo de necesidades estudiadas, el número de personal incluido, las técnicas utilizadas y el trabajo del investigador.

Sin embargo, con sus diferencias estos informes deben caracterizarse por ser completos, objetivos y confiables.

II.7 Marco legal de la capacitación en México

En los primeros párrafos de este segundo capítulo, hice mención de mi apreciación en el sentido de que la obligatoriedad legal que tienen las empresas o instituciones, en este caso de nuestro país, para proporcionar capacitación y adiestramiento a su

personal, ha dado origen en muchos de los casos, a “capacitar por capacitar” para cumplir con las disposiciones legales que al respecto existen en la legislación mexicana.

Considero adecuado abordar a grandes rasgos esta normatividad para tener conocimiento de la misma, para lo cual se enumeran a continuación tomando en cuenta el orden jerárquico de las normas jurídicas correspondientes y tomando como referencia lo retomado de dichas normas por Siliceo (2010).

II.7.1 Constitución de los Estados Unidos Mexicanos

En su artículo 123, nuestra Carta Magna establece los derechos de los trabajadores a los cuales son acreedores por su trabajo, así como las contraprestaciones que los patrones están obligados a dar.

Específicamente, es de interés resaltar la reforma a este Artículo en su fracción XIII, mediante la cual se consigna como obligación de las empresas el capacitar y adiestrar a sus trabajadores y que la Ley reglamentaria (Ley Federal del Trabajo), determinará los sistemas, métodos y procedimientos para que los patrones puedan cumplir con esta obligación.

II.7.2 Ley Federal del Trabajo

En su Artículo 3° establece entre otros aspectos que el trabajo es un derecho y un deber social, y que debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajar. Hace mención que es de interés social que se promueva y vigile la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

En su Capítulo III bis denominado De la capacitación y del adiestramiento y en sus Artículos del 153 A al 153 X, se legisla acerca de los siguientes aspectos:

- Todo trabajador tendrá derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, esto será conforme a una comisión tripartita (Estado, empresa y sindicato).
- La capacitación podrá ser impartida dentro o fuera de la empresa; por personal propio o externo y el costo estará a cargo de la empresa.
- Los centros de enseñanza públicos o privados podrá impartir capacitación y adiestramiento con su respectiva aprobación por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Los programas y métodos de capacitación podrán ser de índole general o particular, dependiendo si es para una sola empresa o para un grupo de ellas por rama industrial o actividad determinada.
- La capacitación deberá darse dentro del horario de la jornada laboral, a menos que por la naturaleza de los servicios, el trabajador y el patrón acuerden brindar y tomar la capacitación en un horario diferente al laboral.
- Se enuncia que el objeto de la capacitación será que el trabajador cuente con una preparación que le permita mejorar su productividad, conocimientos y aptitudes en su puesto de trabajo, a la vez que lo haga apto para ocupar vacantes o nuevos puestos.
- El trabajador de nuevo ingreso contará con la garantía de recibir capacitación si así lo requiere.
- Enuncia las obligaciones de los trabajadores que se capacitan. Puntualidad, atención, evaluación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Se deberán establecer en cada empresa Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integrada por número igual de representantes de trabajadores y del patrón. Dichas comisiones se encargarán de vigilar la instrumentación y operación de los sistemas para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores con el fin de que ésta sea la más adecuada a las necesidades de cada caso.

- Se establece que las autoridades laborales deberán vigilar la actuación de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas con el fin de asegurar el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores.
- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar la creación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad determinada, que se encargarán coordinar los programas de capacitación y adiestramiento para que sean acordes y válidos para el objetivo que deban satisfacer.
- Se señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos necesarios que se refieran a la capacitación de los trabajadores. Así como también el plazo con que cuentan los patrones, después de la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo de trabajo, para presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan de establecer.
- En el caso de que las empresas no cuenten con un contrato colectivo de trabajo, se señala el tiempo con el que cuentan para presentar ante la autoridad laboral su programa de capacitación y de la integración de su comisión mixta.
- Se Establece que los que impartan capacitación deberán estar registrados en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, lo cual garantizará para patrones y trabajadores la calidad y ética de los capacitadores.
- Se abordan los requisitos que deben cumplir los planes y programas de capacitación, así como el plazo que tiene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para dar respuesta a los planes y programas presentados (60 días hábiles a partir de su presentación).
- Se especifican las sanciones a las que se hará merecedor quien no cumpla con lo establecido en la ley.

- Se mencionan cuáles serán los conductos adecuados para proporcionar la constancia correspondiente, a las personas sujetas a un programa de capacitación.
- Aborda el caso en el que el trabajador que se sienta con la suficiente capacidad para ya no tomar la capacitación, se le deberá aplicar un examen para establecer si la necesita o no tomar, en caso de aprobar el examen se le deberá expedir un certificado que avale dicha situación.
- Se refiere a las constancias de habilidades laborales, que los trabajadores capacitados deberán recibir.
- Se habla acerca de la utilidad de los certificados emitidos por las instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el catálogo nacional de ocupaciones.
- Se especifica el derecho que tienen trabajadores y patrones para ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas derivadas de la obligación de capacitar y adiestrar.

Como cierre de este apartado me gustaría citar lo dicho por Mendoza (2005) con respecto a la compleja labor de capacitar y adiestrar:

“... a pesar de los avances, persiste la falta de comprensión por parte de algunos empresarios de la misión que cumplen el adiestramiento y la capacitación, así como la carencia de una sólida infraestructura nacional, en el nivel de las instituciones capacitadoras, organismos públicos, universidades, entidades empresariales internas e instructores, que soporte una labor tan trascendente como compleja”²⁵.

²⁵ Ibid. Pág. 8

II.8 Las competencias laborales

II.8.1 El concepto

Los sistemas de capacitación y desarrollo, y dentro de éstos los procesos de la detección de necesidades de capacitación, no han podido separarse de las nuevas tendencias de cambio en el mundo laboral.

Es importante para el desarrollo de este apartado, comenzar con el concepto de competencias.

En su acepción clásica, este concepto incluye tres elementos fundamentales:

- 1) La habilidad.- Se detalla a nivel profesional, intelectual o físico para realizar algo muy bien.
- 2) La actitud.- Se detalla a nivel emocional, en cuanto su predisposición hacia determinados hechos.
- 3) La aptitud.- Coordina los dos anteriores. Una persona es apta para algo cuando armoniza el talento y la habilidad con la voluntad.

Sin embargo, este concepto no precisa la proporción que debe existir entre estos elementos.

Retomando lo que Siliceo (2010) expresa al respecto, falta aquí la incorporación de un elemento fundamental que le es propio y que define a la competencia: la prueba.

“... la competencia incorpora algo nuevo, que le es propio y que, prácticamente, la define: la prueba: abandona la pura posibilidad para mantener en su esencia los hechos, la práctica. Quien es competente lo es, principalmente, porque lo ha probado. En términos generales, la competencia está hecha de habilidades y actitudes probadas”²⁶.

²⁶ Siliceo, A. Op.cit. Pág. 189.

A nivel laboral, se busca que las competencias que los individuos poseen por su formación específica y también por las experiencias adquiridas dentro y fuera del su vida profesional, puedan ser evaluadas, probadas y certificadas por sistemas desarrollados para el efecto.

Al respecto, Mendoza (2005) señala lo siguiente:

“... el movimiento de competencias laborales busca transformar los sistemas públicos y privados de capacitación, de modo que no se restringe solo a la evaluación y certificación, pues éstos son sólo algunos de sus componentes. También hay que comprender que este movimiento no sólo se refiere al ámbito de la capacitación, pues incluye de manera importante también a la educación y a sus instituciones”²⁷.

II.8.2 Beneficios de las normas de competencia laboral

- Permite a los trabajadores que no cuentan con comprobantes escolares, demostrar los conocimientos y experiencia adquiridos en su vida laboral para poder acceder a determinados puestos.
- Hace posible que estos mismos trabajadores puedan continuar su aprendizaje y su inscripción a cursos más avanzados de capacitación.
- Facilita el reclutamiento y selección de personal dentro de las empresas u organizaciones.
- Los trabajadores certificados transfieren su competencia a otros campos de la actividad laboral.

II.8.3 Antecedentes históricos en México

En la década de los 90's se empieza a hablar en México de las normas técnicas de competencia laboral.

²⁷ Mendoza, A. Op. Cit. Pág. 198.

La necesidad de establecer los Sistemas de Normalización y Certificación de la competencia laboral en nuestro país, surgió de un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que iniciaron las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social en septiembre de 1993.

En los dos años posteriores, se efectuaron consultas a los sectores productivos; se llevaron a cabo diagnósticos acerca de la realidad en ese momento de la educación tecnológica y la capacitación; y se analizaron experiencias internacionales de sistemas análogos al que se pretendía establecer en México.

Así, el 2 de agosto de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto mediante el cual se crea el Sistema Normalizado de Competencias Laborales mexicano. En esa misma fecha, se crea también el fideicomiso público no paraestatal que sustenta al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER).

Este sistema se desarrolló en el marco de un proyecto mucho más ambicioso: Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETyC).

Este proyecto inició actividades en 1995, a cargo de la SEP, STyPS y el CONOCER, integrándose de cinco componentes:

- 1) Sistema Normalizado de Competencia Laboral
- 2) Sistema de Certificación de Competencia Laboral
- 3) Transformación de la formación y capacitación
- 4) Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral
- 5) Información, evaluación y estudios

“A partir de su creación, el CONOCER se dio entonces a la tarea de fijar criterios para diseñar las normas de competencia, formar grupos de especialistas y de los diferentes sectores para que se elaboraran las normas, promover el movimiento de competencia laboral y sentar las bases para la operación de los organismos certificadores y centros de evaluación”²⁸.

II.8.4 El Sistema Nacional de Competencias

En la actualidad, según lo especificado en el portal web oficial del Sistema Nacional de Competencias, este sistema que es promovido por el CONOCER, es un instrumento del Gobierno Federal que busca contribuir a la competitividad económica en nuestro país, al desarrollo educativo y al progreso social de México, todo ello con base en el hecho de fortalecer las competencias de las personas.

“Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados, México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas cuenten con personas más competentes”²⁹.

El SNC, se integra en los siguientes niveles:

- 1) Nivel estructural. A este nivel pertenece el CONOCER y su órgano de gobierno tripartita (sectores laboral, empresarial y de gobierno)
- 2) Nivel estratégico. Se integra por Comités de Gestión por competencias, quienes se encargan de la definición de estándares de competencia de las personas, así como de las soluciones de evaluación y certificación.

²⁸ Ibid. Pág. 200

²⁹ Sistema Nacional de Competencias. 2016. Qué es el Sistema Nacional de Competencias. Obtenido el 1° de agosto de 2016, de <http://www.conocer.gob.mx/index.php/queeselsnc.html>

Estos estándares son definidos como:

“... las definiciones de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas, para que una persona realice cualquier actividad productiva, social y de gobierno, con un nivel de alto desempeño, definidos por los propios sectores”³⁰.

II.9 El proceso de capacitación en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)

II.9.1 Instrumento normativo

El proceso de capacitación dentro del ISSSTE se rige normativamente por el **Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.**

A continuación rescato los puntos que a mi parecer son los más importantes para efectos del presente trabajo.

Este instrumento jurídico y normativo establece en su Artículo 4, que el objetivo general de los programas de capacitación dentro del Instituto será el de “Ofrecer al personal opciones de capacitación que respondan a las necesidades institucionales y cuenten con componentes de calidad en el servicio, desarrollo humano y ética”³¹.

Asimismo, en su artículo 5 establece que el área normativa y responsable de los programas de capacitación en el Instituto será la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos dependiente de la Dirección de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales.

³⁰ Ibid. Qué son los estándares de competencia.

³¹ ISSSTE. Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.2006. Pág. 4.

El Artículo 6 especifica que estos programas de capacitación deberán:

- I. Atender a lo establecido en las disposiciones del gobierno federal en materia de capacitación, así como a lo señalado en el plan nacional de desarrollo;
- II. Estar sustentados en el diagnóstico de necesidades de capacitación de las áreas de trabajo elaborado por las subcomisiones; y
- III. Estar elaborados conforme a las “guías técnicas para la elaboración de los programas de capacitación y los “lineamientos de operación de la capacitación y los servicios educativos”.³²

En su Artículo 10, establece que los titulares de las Unidades Administrativas Centrales y Desconcentradas serán los encargados de programar los cursos de capacitación sin afectar la operación de los servicios bajo su responsabilidad. También deberán otorgar el permiso y las facilidades necesarias para que el trabajador participe en los cursos de capacitación programados por la institución.

En sus siguientes Artículos, este instrumento reglamenta lo relacionado a las funciones, tiempos, atribuciones, etc. de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral y de las Subcomisiones dependientes de ésta establecidas por cada Unidad Administrativa Central y Desconcentrada del ISSSTE.

II.9.2 Instrumento operativo

Otro instrumento involucrado con el proceso de capacitación en el ISSSTE, pero éste de orden operativo y específico para el año en curso, es la **Guía para la elaboración del Programa Anual de Capacitación (2016)**

³² Idem.

El contenido de esta guía aborda los siguientes puntos:

- I. Presentación
- II. Objetivos
- III. Prioridades de la Capacitación 2016
- IV. Metodología y procedimientos
 1. Identificación de aciertos y problemas en las vertientes de capacitación.
 2. Elaboración de programa de actividades del área de capacitación.
 3. Detección de necesidades de capacitación y definición de cursos.
 4. Programación – presupuestación de cursos.
 5. Calendarización de metas y presupuesto.
- V. Estructura del Programa Anual de Capacitación 2016
- VI. Validación y Difusión.

En esta Guía, se alude a un concepto de capacitación institucional que atiende a los siguientes puntos:

- Actividad que incluye procesos de adquisición y actualización de conocimientos.
- Desarrollo de técnicas, habilidades y valores que generen una identidad como servidores públicos respetuosos de los derechos humanos; practicantes de los principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad, y que sean reflejados en su desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz.

El objetivo general propuesto en este instrumento en materia de capacitación es el siguiente:

“Contribuir al desarrollo y actualización laboral de los trabajadores del ISSSTE; implementando, para ello programas de capacitación y adiestramiento **ORIENTADOS A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES QUE TIENEN BAJO SU RESPONSABILIDAD.**

Así mismo, promover entre los derechohabientes del Instituto, el conocimiento de los seguros, prestaciones y servicios que éste le ofrece, el ejercicio de prácticas saludables que les permitan mejorar su calidad de vida y la formación de una cultura del envejecimiento activo³³.

Los objetivos específicos son plasmados haciendo una diferenciación por el carácter de intervención del Instituto:

“

ISSSTE-PATRÓN

- Diseñar, operar y evaluar las acciones de capacitación vinculadas a las funciones y actividades sustantivas y adjetivas de los trabajadores, a fin de mejorar su desempeño laboral y desarrollo profesional-
- Impulsar acciones de **capacitación y certificación** en estándares de competencia laboral, del personal operativo del Instituto, con énfasis en las áreas de atención al derechohabiente

ISSSTE-ASEGURADOR

- Ofrecer a los trabajadores de las dependencias y Entidades Afiliadas acciones de capacitación, que les permitan conocer las características, requisitos y procedimientos para acceder a los seguros, prestaciones y servicios.
- Fomentar entre los derechohabientes el conocimiento y puesta en práctica de conductas saludables, la formación de una cultura de la previsión y el envejecimiento activo.

ISSSTE-ENVEJECIMIENTO

- Promover la Salud, Seguridad y participación de los derechohabientes de 60 años y más, así como realizar acciones de prevención entre los trabajadores de 40 a 59 años de edad con el propósito de que logren un envejecimiento activo y saludable³⁴

³³ Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos. Guía para la elaboración del Programa Anual de Capacitación 2016. 2015. Pág. 4.

³⁴ Idem.

Se marca que las prioridades de la capacitación 2016 en el ISSSTE, nuevamente diferencias por el carácter de intervención del Instituto.

Por interesar en la elaboración del presente trabajo, únicamente se hace referencia a las prioridades del ISSSTE-PATRÓN.

1.- Capacitación y adiestramiento del personal de las unidades administrativas, los cuales deberán resaltar los campos de conocimiento para un mejor desarrollo de sus funciones laborales.

2.- Capacitación de personal de las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil, poniendo énfasis en el desarrollo de competencias laborales que permitan la construcción de nuevos aprendizajes en los niños y niñas de dichas estancias; faciliten su integración en el entorno social; y se refuerce su seguridad, protección integridad física.

3.- Fortalecimiento de la gestión administrativa de las Unidades Médicas del ISSSTE, emprendiendo acciones de capacitación tendientes al desarrollo de habilidades gerenciales en sus directivos que les permitan desarrollarse en materia de la administración de recursos materiales, humanos y financieros que tiene bajo su responsabilidad.

4.- Abatimiento del rezago educativo del personal de Instituto que cuenta con el nivel de bachillerato trunco o que carece del certificado correspondiente,

En cuanto a la metodología y procedimientos establecidos en esta Guía para la elaboración del Programa Anual de Capacitación (PAC), se establece que los responsables de capacitación de las unidades administrativa del Instituto, observarán el desarrollo de las siguientes etapas:

1.- Identificación de aciertos y problemas en las vertientes de capacitación.

Se lleva a cabo en un ejercicio donde participan los responsables de cada vertiente de capacitación para identificar los aciertos y limitaciones que han tenido que enfrentar en el desarrollo de PAC del anterior año.

2.- Elaboración de programa de actividades del área de capacitación.

Una vez identificadas las causas que han originado las problemáticas, se definen las actividades que se iniciarán para afrontarlas y para garantizar el cumplimiento del PAC.

3.- Detección de necesidades de capacitación y definición de cursos.

Definidas las actividades, se procede a definir las acciones educativas correspondientes, para lo cual se observarán las siguientes recomendaciones:

“

- Los responsables de capacitación, en coordinación con los Jefes de Departamento, Jefes de Servicios, Subdirectores, Directores y sus Homólogos en las Delegaciones y Hospitales Regionales; definirán, a partir de las funciones que tienen bajo su responsabilidad, las áreas que requieren ser fortalecidas y el tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar el personal para cumplir con efectividad las funciones que tienen encomendadas.
- Cada acción de capacitación deberá estar vinculada a la función que atenderá y responder a la necesidad o problema que se identificó para cumplir con la función señalada.
- Las acciones de capacitación se han de ordenar de acuerdo a su importancia.
- Por acción de capacitación se deberá de indicar el número de trabajadores que participarán³⁵.

³⁵ Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos Op. Cit. Pág. 8

4.- Programación – presupuestación de cursos.

Seleccionados los cursos por el titular de la Unidad Administrativa, los responsables de capacitación deberán presentar ante las Instituciones Educativas sus demandas de capacitación y llevarán a cabo la selección correspondiente de las instituciones que dictarán los cursos, especificando el periodo, horario, sede y costo de cada una de las acciones de capacitación.

5.- Calendarización de metas y presupuesto.

En esta fase se llevarán a cabo actividades en las cuales los responsables de capacitación indicarán la calendarización mensual por vertiente de las acciones de capacitación, indicando el número de cursos, número de participantes y la forma en que se ejercerá el presupuesto.

Una vez elaborado el PAC y aprobado por el titular de las Unidad Administrativa, deberá ser remitido a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos para su validación y envío de los recursos correspondientes.

Si bien se ha recuperado lo fundamental que se establece en esta Guía, se incluye íntegra en el **Anexo 1**.

Como se ha podido observar en los instrumentos normativos y de operación antes descritos, la capacitación dentro del ISSSTE es un proceso institucional claramente definido en cuanto a sus responsables, métodos, etapas, tiempos, etc.

Sin embargo, es un proceso que en la práctica y al nivel de las unidades administrativas no involucradas con la función de capacitar, es poco conocido y en realidad lejano a lo llevado a cabo internamente en materia de capacitación en cada una de estas Unidades.

Específicamente en lo que toca a la identificación de las necesidades de capacitación, se ha podido observar que es el resultado de la integración de la información que al respecto proporciona cada centro de trabajo adscrito al Instituto.

Tomando en cuenta mi referente en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos a lo largo de los nueve años que he laborado en ella, me he dado cuenta que el proceso interno de detección necesidades de capacitación del área se ha visto reducido al llenado de los formatos requeridos por el área correspondiente en los cuales se solicita se especifique las funciones del área conforme al Manual de Organización General del Instituto y se propongan los cursos que son requeridos para el siguiente año y sus especificaciones.

No existe un proceso establecido como tal para allegarse adecuadamente de los datos que se deben informar en dichos formatos.

Desgraciadamente, lo que se ha venido haciendo es reproducir la información enviada para el efecto el año anterior, sólo con algunos cambios o actualizaciones más de forma que de fondo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN DE UN PROCESO DE APOYO INTERNO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

III.1 Presentación del problema

La capacitación dentro del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es un proceso institucional ya establecido que se lleva a cabo cada año y que genera como producto final el Programa Anual de Capacitación del Instituto (PAC).

El área responsable de establecer los lineamientos a seguir para la elaboración de dicho programa es la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, la cual mediante la Guía para la Elaboración del Programa Anual de Capacitación establece los objetivos generales a los que se deberán alinear las acciones de capacitación y las etapas que integran el PAC así como los procedimientos e instrumentos que se deberán utilizar en cada una de ellas.

Una de estas etapas es la detección de necesidades de capacitación y definición de cursos. Al respecto en la Guía de referencia se especifica, entre otras y como ya se había apuntado en el capítulo anterior de este trabajo, que el personal responsable de la capacitación a nivel institucional en coordinación con el personal de mando de las distintas unidades administrativas del Instituto, serán los responsables de la definición de las áreas que deben ser fortalecidas.

Si bien está claro que la información arrojada en la etapa de la detección de necesidades de capacitación institucional se integra por los datos específicos de cada una de las áreas de trabajo, también es cierto que no existe un procedimiento

específico que oriente a cada una de estas áreas para llevar a cabo su propio proceso de diagnóstico en cuanto a sus necesidades de capacitación.

Para los casos de las Subdirecciones adscritas a la Dirección de Administración, entre ellas la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos (caso que nos ocupa en esta propuesta), la Coordinación Administrativa de dicha Dirección, solicita cada año el llenado de formatos donde se solicita hacer referencia a las funciones propias de cada área conforme al Manual de Organización General del ISSSTE y derivado de los objetivos institucionales que se desean alcanzar, sugerir los cursos que se consideren adecuados detallando las especificaciones técnicas de los mismos, así como una propuesta de programación del número de personal a capacitar en cada curso, la institución sugerida para la impartición de los mismos, fechas y horarios propuestos. **Anexo 2.**

En mi experiencia en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos, he podido observar que la información plasmada en estos formatos no lleva como sustento un proceso real de detección de necesidades de capacitación.

Esta actividad, responsabilidad de la Jefatura de Servicios de Gestión Administrativa de dicha Subdirección, área en la cual me desempeño actualmente, se ha reducido a la reproducción casi íntegra de la información enviada año con año, con la intención única de “cumplir por cumplir” con lo solicitado por la instancia correspondiente.

Años atrás existió la intención de que la información recabada fuera el producto de la integración de los datos proporcionados por cada una de las Jefaturas de Servicios de la SAIM, lo cual no generó los resultados esperados, debido entre otros factores, al desinterés de la autoridad de cada una de estas áreas en el tema no sólo de la detección de necesidades de capacitación, sino del mismo proceso de capacitación.

Aunado a lo anterior, sucede que al momento de iniciar el calendario de cursos del Programa Anual de Capacitación, no se brindan en la mayoría de los casos, las

facilidades necesarias para que el personal pueda participar en los cursos programados para ellos.

Esta problemática ha dado como resultado que los cursos ofrecidos en el marco del PAC institucional, no sean siempre acordes a las necesidades reales de cada área, de los grupos de puestos de trabajo, y del mismo desarrollo integral de cada individuo.

De lo expuesto anteriormente, se determina que existen dos claras necesidades dentro de la SAIM,

- 1) Llevar a cabo un proceso interno formal de detección de necesidades de capacitación que genere un planteamiento real de lo que el personal requiere en materia de capacitación para apoyar su mejor actuación en las funciones que le son encomendadas.
- 2) Sensibilizar a las autoridades del papel que desempeñan como líderes en el proceso de capacitación de su personal, concretamente en el diagnóstico de necesidades de la misma.

III.2 Contribución esperada

La implementación de la presente propuesta busca llenar una laguna en el proceso de la detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la SAIM.

Concretamente se verán beneficiados los siguientes aspectos:

- Al llevarse a cabo un proceso de detección de necesidades de capacitación estructurado, bien definido y con el fundamento teórico requerido, la propuesta de cursos que la Subdirección generará para ser integrada en el proceso institucional y por consiguiente en el PAC, corresponderá a los requerimientos reales de los procesos de trabajo y del personal que los lleva a cabo dentro de las distintas áreas que conforman a esta Subdirección.

- El personal adscrito a la SAIM en todos sus niveles directa o indirectamente, contará con elementos básicos que les permitan entender la importancia y los beneficios de la capacitación.
- Se fomentará una cultura de trabajo en equipo.

Los beneficiarios directos de la propuesta serán:

Personal operativo

- 1) La capacitación propuesta por la SAIM para ser incluida en el PAC institucional, incorporará por primera vez los requerimientos que el personal operativo exponga derivado de su participación en el proceso de la DNC, lo cual dará como resultado un mejoramiento en su actuación dentro de los procesos de trabajo y también en su sentido de pertenencia y reconocimiento dentro del grupo.

Personal de mando

- 2) Los Jefes de Servicios y Jefes de Departamento enfocarán su atención en ciertas problemáticas que se están generando dentro de sus áreas, y se harán conscientes de su papel y responsabilidad como líderes en la resolución de dichas problemáticas, específicamente en lo que toca a la capacitación de su personal, no sólo en las cuestiones técnicas u operativas, sino también en los aspectos de desarrollo integral a nivel de individuos.

Personal directivo

- 3) El C. Subdirector de Abasto de Insumos Médicos, derivado del informe de la DNC, contará con información de suma importancia relativa a los problemas existentes en las distintas áreas y procesos de trabajo, lo cual apoyará la toma de decisiones.

La SAIM como área:

- 4) La Subdirección como área tendrá una mejora en sus procesos de trabajo tanto sustantivos como los de apoyo (Adquisiciones, contratación, inconformidades, rescisiones, investigaciones de mercado, atención a órganos fiscalizadores, integración de informes y gestión administrativa) en la medida que la capacitación que reciba el personal sea más acorde a las necesidades reales detectadas.

Los derechohabientes y usuarios de los servicios del ISSSTE

- 5) Los beneficiarios finales de la propuesta serán los derechohabientes y usuarios de los servicios del ISSSTE. Al mejorar, mediante una capacitación adecuada, la actuación del personal de la SAIM en el proceso de la adquisición de los insumos médicos requeridos por las unidades médicas, los usuarios de los servicios médicos contarán con los insumos que necesitan para su atención médica.

III.3 Objetivos

Objetivo general:

Implementar un proceso de apoyo para la detección de necesidades de capacitación con enfoque participativo en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos del ISSSTE, que permita en adelante realizar una adecuada propuesta de cursos para su integración en el Programa Anual de Capacitación institucional, la cual sea acorde a las necesidades reales de los procesos de trabajo y del personal adscrito a esta Subdirección.

Objetivos específicos:

- Seleccionar las técnicas para recabar las necesidades de capacitación del personal de la SAIM.

- Diseñar los instrumentos para ser aplicados a personal operativo y mandos medios correspondientes a estas técnicas, así como la metodología para su aplicación.
- Diseñar el esquema de un informe de detección de necesidades de capacitación.
- Formular una guía para la evaluación del impacto de la propuesta que genere información importante para el proceso de retroalimentación de la misma.

III.4 Enfoque de la propuesta

El enfoque que se utilizará en esta propuesta será combinado. Tendrá elementos del enfoque directivo y participativo.

Del enfoque directivo se retoma el hecho de que los instrumentos utilizados para la detección de necesidades de capacitación y derivados de las técnicas seleccionados, serán diseñados y aplicados por el investigador, quien será responsable de tabular, organizar y analizar la información recabada para integrar el Informe de la DNC.

El enfoque participativo es retomado específicamente a nivel de mandos medios, al promover su participación directa en el proceso de la DNC.

III.5 Metodología

En la metodología para la implementación de esta propuesta, se siguen las siguientes estrategias:

1) Fase de sensibilización de las autoridades de la SAIM

En esta fase se propone una reunión con los jefes de servicios y jefes de departamento de la estructura funcional de la Subdirección, en la cual en primer término se plantee de manera general la importancia de la capacitación como vía para mejorar el desempeño del personal de una organización, así

como el papel de los líderes en este proceso. Se hará hincapié en su papel como líderes de equipos de trabajo y su responsabilidad en el desarrollo laboral, profesional y humano del personal a su cargo. Para lo anterior, se hará una pequeña revisión de conceptos básicos de la estrecha relación entre liderazgo y capacitación. Posteriormente, se abordará la problemática general detectada en el desarrollo de la DNC en ciclos anteriores (nueve años atrás) en la SAIM.

Como una medida de atención a dicha problemática, se exponen los aspectos relevantes de la propuesta generada para implementar un proceso de apoyo interno, estructurado y específico para la DNC del personal que integra las diferentes áreas de la SAIM; tales como:

- Objetivo general de la propuesta
- Estrategias generales
- Técnicas seleccionadas para recabar la información necesaria por área de trabajo (Departamentos).
- Instrumentos diseñados para su aplicación a personal operativo y mandos medios.
- Metodología para la aplicación de los instrumentos (tiempos, lugar y forma).
- Recopilación, análisis e integración de la información que arroje la aplicación de los instrumentos, para su presentación en un Informe de DNC.
- Evaluación del impacto de la propuesta.

Para la realización de esta reunión de trabajo, se utilizará como herramienta de apoyo la proyección de una presentación en Power Point, la cual será distribuida también de manera impresa a los participantes. **Anexo 3.**

El producto final de esta reunión será una minuta de trabajo que deberá ser firmada por todos los participantes y que incluya los siguientes datos:

- Fecha y lugar de la reunión.
- Participantes

- Objetivo de la reunión
- Temática abordada
- Acuerdos.

Los resultados esperados de esta reunión es por un lado, la sensibilización de tema por parte del personal asistente y por otro, la presentación de esta propuesta para abordar la problemática de la DNC dentro de la SAIM.

2) Fase de selección de técnicas para la DNC

En esta etapa se seleccionan las técnicas para la detección de necesidades de capacitación más adecuadas a las circunstancias propias de la SAIM.

Tomando en cuenta datos ya conocidos acerca del funcionamiento y operación de las distintas áreas de trabajo dentro de la Subdirección, tales como número de empleados por área de trabajo, estilos de liderazgo, procesos generales de trabajo, etc; y el enfoque combinado (directivo y participativo) concebido para esta propuesta, han sido seleccionadas las siguientes técnicas:

- Para el personal operativo: Cuestionario de preguntas cerradas y encuesta.
- Para personal de mando (Jefes de departamento): Entrevista semidirigida e inventario de habilidades.

En ambos grupos de personal, uno de los instrumentos estará dirigido a obtener información relativa a necesidades de capacitación en los procesos propiamente de trabajo (cuestionario de preguntas cerradas y entrevista semidirigida) y el segundo investigará sobre aspectos relacionados con habilidades generales del personal y clima laboral en el cual se desenvuelven.

3) Fase de diseño y aplicación de instrumentos

Derivado de las técnicas seleccionadas ya especificadas en el apartado anterior, se utilizarán con los siguientes instrumentos:

Personal operativo:

Cuestionario de preguntas cerradas y encuesta

Estos instrumentos serán aplicados a todo el personal operativo de la Subdirección. Su aplicación se llevará a cabo en momentos distintos por Departamento. En función de su dinámica de trabajo y disponibilidad de tiempo y espacio, cada área decidirá la manera en la cual su personal dará respuesta a los mismos. El investigador sugerirá dos maneras de desarrollar este momento: Puede reunirse a la totalidad del personal en un mismo momento y lugar para responder el o los instrumentos; o bien establecer un periodo de tiempo en el cual al término del mismo sea entregado al jefe de departamento los cuestionarios y encuestas resueltos por el personal. Será preferente la primera opción, ya que el investigador podrá estar presente y llevar a cabo la introducción necesaria, especificar las instrucciones y estar en posibilidad de aclarar las dudas que pudieran surgir.

Su aplicación no deberá rebasar una hora de trabajo.

En **los anexos 4 y 5** se presentan los instrumentos propuestos.

Personal de mando (Jefes de Departamento):

Entrevista semidirigida e inventario de habilidades

Se establecerán citas con cada uno de los jefes de Departamento de la SAIM, haciendo hincapié en que la aplicación de estos instrumentos no rebasará una hora de trabajo.

Una vez en la cita, el investigador (entrevistador) dará al entrevistado una pequeña y clara explicación del objetivo perseguido con la aplicación de los instrumentos, aclarará dudas que puedan surgir y procederá a llevar a cabo en primer término la entrevista, para posteriormente aplicar el inventario de habilidades.

Para la aplicación de la entrevista, es deseable poder videograbarla, siempre y cuando se cuente con la aprobación del entrevistado. En caso de que no esté de acuerdo, el entrevistador tomará notas acerca de las respuestas dadas.

En los **anexos 6 y 7** se presentan los instrumentos propuestos.

4) Fase de análisis de la información

Una vez que se cuente con los datos arrojados por la aplicación de los instrumentos aplicados al personal operativo y de mando, se procederá a la organización de los mismos. Para el caso de la información obtenida en el cuestionario, en la encuesta y en el inventario de habilidades se llevará a cabo una tabulación de los datos por cada departamento investigado. En el caso de la entrevista, se lleva a cabo un análisis no sólo de las respuestas dadas, también se analiza la actitud que tuvo cada jefe de departamento entrevistado.

En un segundo momento de esta fase de análisis, el investigador lleva a cabo una comparación de la información generada por el personal operativo y la generada por el jefe de cada departamento.

Se espera obtener de este comparativo, un acercamiento más claro de las necesidades de cada área, además de poder determinar con mayor precisión aquellos aspectos que pueden ser mejorados con capacitación y aquellos que, si bien influyen en el desempeño de los trabajadores, no serán resueltos a través de ésta.

Cuando se cuente con las investigaciones específicas de cada área estudiada, se lleva a cabo un análisis global de los datos por toda la Subdirección.

En dicho análisis, se busca determinar las distintas variables que influyen en el mal desempeño laboral: problemas organizacionales, falta de aptitudes del personal o falta de motivación.

Lo anterior permite contar con un mayor número de elementos que facilite la determinación del tipo de necesidades de capacitación que deberán ser atendidas.

5) Fase del diseño para el Informe de la DNC

Esta fase es de suma importancia en el proceso de la DNC, ya que toda la información analizada es plasmada en un informe que da a conocer de la manera más objetiva posible, aquellos aspectos dentro de los cuales se detectaron necesidades reales de capacitación, lo cual apoya el proceso de toma de decisiones en primera instancia, de los cursos de capacitación que la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos solicita sean considerados para incluirse en el PAC institucional. En otra instancia, de aspectos relacionados con el clima organizacional y el liderazgo en esta unidad administrativa.

El esquema del informe de la DNC del personal operativo de la SAIM se presenta en el **Anexo 8**.

III.6 Actores de la propuesta

Los actores contemplados en la realización de esta propuesta son los siguientes:

Como Investigador y responsable de la implementación de la Propuesta:

- Jefatura de Servicios de Gestión Administrativo
- Jefatura de Departamento de Apoyo Administrativo

Como generadores de la información para determinar las necesidades de capacitación en SAIM, personal operativo y mandos adscritos a la Subdirección en los siguientes Departamentos:

- De Adquisición de Medicamentos
- De Seguimiento y Formalización de Contratos (medicamentos)
- De Adquisición de Material de Curación
- De Formalización y Seguimiento de Contratos (material de curación)
- De Adquisición de Instrumental Médico
- De Adquisición de Mobiliario y Equipo Administrativo
- De Adquisición de Equipo Médico e Importaciones
- De Inconformidades, Análisis y Apoyo Jurídico
- De Promociones
- De Apoyo Normativo
- De Seguimiento al Suministro
- De Análisis, Apoyo y Enlace Informático
- De Investigación de Mercado
- De Apoyo Administrativo

Como responsable del proceso de toma de decisiones:

- C. Subdirector de Abasto de Insumos Médicos
- C.C. Jefes de Servicios de la SAIM.

III.7 Recursos necesarios

La implementación de la propuesta sugerida requiere de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Cabe hacer notar, que dichos recursos no serán distintos a los que ya cuenta el área para el ejercicio de sus actividades normales, lo que supone que no habrá requerimientos extras para el desarrollo de esta propuesta.

Recursos Humanos.

- Un investigador responsable: Jefe de Departamento de Apoyo Administrativo
- Dos auxiliares del investigador: Personal operativo de la Jefatura de Servicios de Apoyo Administrativo.

Recursos Materiales.

- Artículos de papelería
- Equipo de oficina
- Instalaciones internas de la Subdirección

Recursos tecnológicos

- Equipo de cómputo
- Equipo de impresión
- Equipo de proyección
- Software (Office)

III.8 Evaluación de la propuesta

Esta propuesta podrá ser evaluada al término del primer ciclo de capacitación institucional en el cual haya participado el personal de la SAIM y que haya sido resultado del proceso de detección de necesidades utilizando dicha propuesta.

Durante el tiempo que duré el conjunto de cursos ofrecidos por el Instituto en el marco del PAC, se llevará un registro de los asistentes de las diferentes áreas de la Subdirección con lo cual se podrá ir alimentando una base de datos año con año; la cual permitirá el manejo de datos importantes del proceso de capacitación del personal.

Una vez completa la carga de datos en la base al término del ciclo, se llevará a cabo un primer análisis de la congruencia entre las necesidades detectadas en la SAIM y los cursos de la oferta institucional.

En un siguiente momento, se buscará una segunda entrevista con los jefes de departamento para indagar acerca de datos concretos y objetivos sobre el mejoramiento en los procesos de trabajo y en las actitudes del personal resultado de la capacitación. **Anexo 9.**

Uno de los puntos importantes a evaluar será determinar aquellos elementos que fueron susceptibles de mejorar con la capacitación y aquellos que no.

El análisis de este cúmulo de información, servirá como punto de partida para el próximo proceso de detección de necesidades de capacitación, al tener una retroalimentación que permita determinar qué elementos de la propuesta deben ser conservados, mejorados o modificados.

CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo me ha llevado a concluir lo siguiente:

- Hoy en día nos encontramos inmersos en un mundo laboral cuya realidad se ve marcada por continuos cambios en materia económica, tecnológica, de prioridades nacionales, de modificación de procesos, de nuevas formas de relaciones interpersonales, de relaciones de poder, etc.
- En esta realidad cambiante, las organizaciones tanto privadas como públicas de nuestro país deben esforzarse lo suficiente para no quedar al margen de la evolución del mundo laboral, siendo una estrategia eficiente para lograrlo, apostar a la capacitación del personal.
- La capacitación es un proceso relevante en la medida que sea entendido y llevado a la práctica, como aquel que permita un desarrollo integral de las personas como individuos, como miembros de un grupo y como integrantes de las organizaciones dentro de la sociedad.
- Sin restar valor a todas y cada una de las fases que integran el proceso de capacitación, la detección de necesidades de la misma tiene un papel primordial. La adecuada implementación de esta etapa, significa la adecuada o no adecuada relación entre las necesidades por resolver dentro de las organizaciones, y la capacitación que se brinde al personal que deba participar en la resolución de las problemáticas manifiestas en dichas necesidades.
- Haciendo referencia a este tema, para el caso concreto de la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos del ISSSTE, considero como deseable que sus

autoridades pudieran y quisieran hacerse partícipes de un verdadero cambio de visión en cuanto a los procesos de capacitación de su personal.

- Específicamente, creo que si la propuesta presentada para apoyar el proceso de la detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la SAIM se lleva a cabo, resultará en una capacitación pensada, planeada, programada y que en realidad pudiera significar un cambio positivo en la resolución de algunas de las problemáticas por la que atraviesa actualmente esta Subdirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Madrigal, L., Calivá, J. y Ramírez, J.** (1996). Guía para gerentes de capacitación. México: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Maxwell, J.** (2014). ABC de la capacitación: formar equipos para el éxito. México: Vergara y Riba Editoras.
- Mendoza, A.** (2005). Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo. México: Trillas.
- Reza, J.** (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones. México: Panorama Editorial.
- Siliceo, A.** (2010). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

REFERENCIAS DE NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL

- México. **Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado** (2010). Manual de Organización General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado: ISSSTE.
- México. **Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado**. (2014). Acuerdo 57.1344.2014 de la Junta Directiva, relativo a la aprobación del Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado: ISSSTE.
- México. **Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado**. (2006). Reglamento de Capacitación y Desarrollo Laboral del ISSSTE: ISSSTE.
- México. **Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos**. (2015). Guía para la elaboración del programa Anual de capacitación 2016: ISSSTE.

Sitio Web del CONOCER: www.conocer.gob.mx

MÉXICO

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA



ISSSTE

INSTITUTO DE SEGURIDAD
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS
TRABAJADORES DEL ESTADO



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 2016

Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos
Jefatura de Servicios de Desarrollo Educativo

AGOSTO 2015

CONTENIDO

- I. PRESENTACIÓN**
- II. OBJETIVOS**
- III. PRIORIDADES DE LA CAPACITACIÓN 2016**
- IV. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS**
 - 1. IDENTIFICACIÓN DE ACIERTOS Y PROBLEMAS EN LAS VERTIENTES DE CAPACITACIÓN
 - 2. ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN
 - 3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CURSOS.
 - 4. PROGRAMACIÓN - PRESUPUESTACIÓN DE CURSOS.
 - 5. CALENDARIZACIÓN DE METAS Y PRESUPUESTO
- V. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 2016**
- VI. VALIDACIÓN Y DIFUSIÓN**

I. PRESENTACIÓN

Responder a los retos que representa el lograr una administración pública eficiente y comprometida con los resultados, incluye la transformación en diferentes direcciones de dicha gestión; ya que además de respetar los principios de equidad, transparencia y disciplina fiscal se debe dar prioridad a la satisfacción de los derechohabientes mejorando la capacidad de respuesta a las necesidades que se nos plantean procurando siempre elevar la oportunidad, calidad y la calidez con que, nuestra Institución, brinda sus servicios.

Para lograr lo anterior, es importante señalar que la capacitación es una actividad en la que se incluyen, entre otras cosas, procesos de adquisición y actualización de conocimientos; desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad, que deben reflejarse en los comportamientos y actitudes, de los servidores públicos frente al desempeño de sus funciones, de manera eficiente y eficaz.

Bajo este marco y orientados por los objetivos que se nos indican en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en el sentido de “Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente” y “Consolidar la prestación de servicios sociales y culturales en favor de la equidad, la inclusión y el desarrollo integral de los derechohabientes” es que en la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos hemos desarrollado la presente guía que tiene como propósito orientar a los responsables de capacitación, de las Unidades Administrativas del ISSSTE, en la elaboración de su Programa Anual de Capacitación 2016.

En este documento se señalan los objetivos generales a los que deberán alinearse las acciones de capacitación en el próximo año. Se describen, también, las cinco etapas que integran el PAC y se detallan los procedimientos e instrumentos que, en cada una de las etapas, habrán de aplicarse con el fin de recolectar, analizar o registrar información que, según sea el caso, formará parte del documento final.

Por último, se agrega un apartado en el que se especifica la estructura que deberá tener el documento del Programa, los criterios de validación y algunas recomendaciones para su difusión y puesta en operación.

II.OBJETIVOS

En congruencia con lo descrito anteriormente y a partir de las atribuciones y funciones que tenemos encomendadas, el objetivo general y los específicos que nos hemos propuesto alcanzar son:

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al desarrollo y actualización laboral de los trabajadores del ISSSTE; implementando, para ello, programas de capacitación y adiestramiento **ORIENTADOS A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES QUE TIENEN BAJO SU RESPONSABILIDAD**. Así mismo, promover entre los derechohabientes del Instituto, el conocimiento de los seguros, prestaciones y servicios que éste les ofrece, el ejercicio de prácticas saludables que les permitan mejorar su calidad de vida y la formación de una cultura del envejecimiento activo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ISSSTE-PATRÓN

- Diseñar, operar y evaluar las acciones de capacitación vinculadas a las funciones y actividades sustantivas y adjetivas de los trabajadores, a fin de mejorar su desempeño laboral y desarrollo profesional.
- Impulsar acciones de **capacitación** y **certificación** en estándares de competencia laboral, del personal operativo del Instituto, con énfasis en las áreas de atención al derechohabiente.

ISSSTE-ASEGURADOR

- Ofrecer a los trabajadores de las Dependencias y Entidades Afiliadas acciones de capacitación, que les permitan conocer las características, requisitos y procedimientos para acceder a los seguros, prestaciones y servicios.
- Fomentar entre los derechohabientes el conocimiento y puesta en práctica de conductas saludables, la formación de una cultura de la previsión y el envejecimiento activo.

ISSSTE-ENVEJECIMIENTO

- Promover la Salud, Seguridad y Participación de los derechohabientes de 60 años y más, así como realizar acciones de prevención entre los trabajadores de 40 a 59 años de edad con el propósito de que logren un envejecimiento activo y saludable.

III. PRIORIDADES DE LA CAPACITACIÓN 2016

La capacitación en el 2016, atenderá las siguientes prioridades:

ISSSTE-PATRÓN

1.-Capacitación y adiestramiento del personal de las Unidades Administrativas, en campos de conocimiento que mejoren el desarrollo de las funciones que tienen encomendadas.

2.-Capacitación del personal de las Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil en áreas de conocimiento que propicien el desarrollo de sus competencias laborales necesarias para garantizar un ambiente afectivo, diverso y enriquecido que favorezca la construcción de nuevos aprendizajes, en los niños y las niñas, y facilite su integración al entorno social. Así mismo se deberá prestar especial atención a las acciones de capacitación que coadyuven a la seguridad, protección e integridad física de la comunidad educativa.

3.-Fortalecimiento de la gestión administrativa de las Unidades Médicas del ISSSTE, mediante acciones de capacitación que contribuyan al desarrollo de las habilidades gerenciales de sus Directivos en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales que tienen bajo su responsabilidad.

4.- Abatimiento del Rezago Educativo de los trabajadores del ISSSTE con estudios de nivel bachillerato trunco o que carecen del certificado correspondiente.

ISSSTE-ASEGURADOR

1.-Impulsar acciones de capacitación entre los trabajadores de las Dependencias y Entidades Afiliadas en materia de Seguros, Prestaciones y Servicios.

2.-Impulsar acciones de capacitación orientadas a la promoción de la salud, la cultura de la previsión y el envejecimiento activo y saludable.

ISSSTE-ENVEJECIMIENTO

1.-Promover la formación, en el campo gerontológico, de los recursos humanos que atienden a los adultos mayores.

2.-Impulsar entre las personas mayores el desarrollo integral gerontológico, a través de cursos que favorezcan su salud, seguridad y participación.

IV.- METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

En la elaboración del PAC-2016, los responsables de capacitación de las Unidades Administrativas, han de observar el desarrollo de las siguientes etapas:

1. IDENTIFICACIÓN DE ACIERTOS Y PROBLEMAS EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN

El objetivo de este ejercicio es que el responsable, de cada vertiente de capacitación, identifique tanto los aciertos para fortalecerlos, como los problemas o limitaciones que han tenido que enfrentar durante el desarrollo del Programa Anual de Capacitación 2015. Esta información la asentará en el Cuadro No.1A: Aciertos y Problemas. Ejemplo ISSSTE-Patrón:

CUADRO No. 1A.- ACIERTOS Y PROBLEMAS

Aciertos	Problemas
<p>Las Instituciones de Educación Superior seleccionadas cuentan con experiencia académica reconocida.</p> <p>El diseño de los cursos contratados o convenidos se desarrolló conforme a las necesidades de capacitación del ISSSTE.</p> <p>En el desarrollo de los cursos predomina la práctica sobre la teoría.</p> <p>Se diseñó un sistema de supervisión de las acciones de capacitación.</p>	<p>Retraso en la firma de convenios y contratos con las instancia capacitadoras.</p> <p>Entrega tardía de los paquetes operativos al ISSSTE</p> <p>No se reportan a ISSSTE-CAP con oportunidad los paquetes operativos.</p> <p>El número de participantes por grupo no cumple con el mínimo de participantes recomendado.</p>

A partir del ejercicio anterior; el responsable de capacitación, ha de describir con la mayor precisión posible, la o las causas que han originado cada una de las limitaciones o problemas identificados. Es importante enfatizar que las limitaciones o problemas identificados han de plantearse de manera real; no deben constituir soluciones encubiertas. Esta información se asentará en el Cuadro No. 1B Causas de los Problemas. Ejemplo ISSSTE-Patrón:

CUADRO No. 1B.- CAUSAS DE LOS PROBLEMAS

Problemas	Causas
<p>Retraso en la firma de convenios y contratos con las instancia capacitadoras.</p>	<p>Las instancias capacitadoras no entregan de manera oportuna y correcta la documentación necesaria para el convenio o contrato.</p>

Problemas	Causas
Entrega tardía de los paquetes operativos al ISSSTE	En los contratos y convenios no se señalan los plazos en que las Instituciones Educativas deben de entregar los Paquetes Operativos.
Grupos que no cumplen con el mínimo de participantes	No se le otorga permiso al personal para asistir a los cursos

2. ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

Una vez identificadas las causas que han dado origen a los problemas descritos, se procederá a definir las actividades que se emprenderán, tanto para hacer frente a cada una de las causas que originan los problemas detectados como para garantizar el cumplimiento del PAC 2016; para ello, utilizará el Cuadro No. 2: Programa de Actividades. Ejemplo ISSSTE-Patrón:

CUADRO No. 2.- PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Meta	Fechas	
		Inicio	Término
Definir, con los responsables de cada Área Administrativa, la lista de personas que asistirán a los cursos.	Lista de Participantes	27/08/15	04/09/15
Reunir la documentación requerida para la firma de convenios y contratos con las instancia capacitadoras	Documentación completa	15/01/16	30/01/16
Verificar que en el convenio y/o contrato se estipule el plazo en que la institución capacitadora deberá entregar los paquetes operativos al ISSSTE	Recepción oportuna de Paquetes Operativos	02/02/16	15/02/16

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CURSOS

Una vez que se han definido las actividades que se emprenderán para superar los problemas que se enfrentaron y garantizar el éxito del PAC-2016, se procederá a definir las acciones educativas que se realizarán en el próximo año. Para ello se deberán observar las siguientes recomendaciones:

- Los responsable de capacitación, en coordinación con los Jefes de Departamento, Jefes de Servicios, Subdirectores, Directores y sus Homólogos en las Delegaciones y Hospitales Regionales; definirán, a partir de las funciones que tienen bajo su responsabilidad, las áreas que requieren ser fortalecidas y el tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar el personal para cumplir con efectividad las funciones que tienen encomendadas.
 - Cada acción de capacitación deberá estar vinculada a la función que atenderá y responder a la necesidad o problema que se identificó para cumplir con la función señalada.
 - Las acciones de capacitación se han de ordenar de acuerdo a su importancia.
 - Por acción de capacitación se deberá indicar el número de trabajadores que participaran.
- Cuadro No. 3 Definición de Cursos.

CUADRO No. 3.-NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CURSOS

EJEMPLO: Jefatura de Servicios de Desarrollo Educativo

Prioridad	Función	Necesidad o problema a resolver con capacitación	Curso propuesto	Número de Trabajadores
1	Diseñar, organizar, difundir, ejecutar y evaluar el sistema de capacitación dirigida a los derechohabientes	Desconocimiento de los criterios pedagógicos para el diseño de cursos. Desconocimiento de técnicas para evaluar los resultados de las acciones de capacitación.	Diseño y evaluación de cursos.	20
2	Promover la aplicación de programas de capacitación y metodologías innovadoras.	Se requiere incrementar la cobertura de la capacitación a través de cursos en línea.	Curso de Moodle 2.5.1.	20

4. PROGRAMACIÓN - PRESUPUESTACIÓN DE CURSOS.

Seleccionados los cursos, por el titular de la Unidad Administrativa, los responsables de capacitación, presentarán a las Instituciones Educativas sus demandas de capacitación y seleccionarán, de acuerdo a las normas establecidas, para el caso, a la Institución que dictará el curso; así mismo, se definirán el periodo, horario, sede y costo de cada una de las acciones de capacitación, por vertiente. Esta información se presentará en el cuadro número 4. Programación de Cursos.

CUADRO No. 4.- PROGRAMACIÓN DE CURSOS. EJEMPLO: ISSSTE-PATRÓN

  DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS  ISSSTE <small>INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO</small>																
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos																
PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION 2016																
CUADRO 4. PROGRAMACIÓN DE CURSOS																
PROGRAMACIÓN DE CURSOS: ISSSTE																
Nº	CAMPO DE CONOCIMIENTO	MODALIDAD	NOMBRE DEL CURSO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	SEDE	Nº DE GRUPOS	Nº DE CURSOS	NO. PART. PROG.	DEL	AL	DÍAS DE SESIÓN	DE	A	HORAS	COSTO HORA	COSTO TOTAL
1	Capacitación en Estancias para el Bienestar y Desarrollo Infantil	Diplomado/preseñal	Estrategias Docentes para Personal de EBDI'S	División de Educación Continua. Facultad de Psicología. UNAM	Facultad de Psicología	1	7	210	18-abr-16	3-oct-16	Sábados	10:00	15:00	120	\$2,000.00	\$240,000.00
2	Apoyo a los Procesos Jurídicos, Financieros y Técnico Administrativos	Curso/ En Línea	Programación y Control de Inventarios de Medicamentos en Clínicas y Hospitales	División de Educación Continua. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM	Dinamarca No. 79, Col. Juárez Sala EVA	1	1	20	11-may-16	13-jul-16				30	\$2,400.00	\$72,000.00
3	Apoyo a los Procesos Jurídicos, Financieros y Técnico Administrativos	Programa/presencial	Actualización y Modernización para Funcionarios del ISSSTE	Instituto Nacional de Administración Pública	Hospital Regional Gral. Ignacio Zaragoza	1	4	80	16-jun-16	23-jul-16	Martes y Jueves	16:00	20:00	60	\$3,000.00	\$180,000.00
4	Capacitación Pedagógica	Programa de Asesorías y Certificación/préseñal	Un ISSSTE sin Rezago Educativo	Benemérita Universidad de Puebla	Dinamarca No. 79, Col. Juárez Sala EVA	1	1	35	11-may-16	10-ago-16		16:00	19:00	100	\$2,458.40	\$245,840.00
TOTAL						4	13	345							TOTAL	\$737,840.00

En el desarrollo de esta actividad es recomendable que la selección de cursos se apege a las prioridades establecidas en el cuadro número 3. Necesidades de Capacitación y Definición de Cursos.

5. CALENDARIZACIÓN DE METAS Y PRESUPUESTO

En el desarrollo de esta actividad los responsables de capacitación indicarán la calendarización mensual por vertiente de las acciones de capacitación, el número de cursos, número de participantes y la forma como ejercerá el presupuesto. Esta información la registrará en el cuadro número 5 Calendarización de Metas del Programa Presupuestario de la Partida 33401 "Servicios de capacitación".

CUADRO No.5.- CALENDARIZACIÓN DE METAS Y PRESUPUESTO. EJEMPLO: DELEGACIÓN

 DIRECCIÓN DE PRESTACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y CULTURALES SUBDIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS JEFATURA DE SERVICIOS DE INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO PROGRAMÁTICO Calendarización de Metas del Programa Presupuestario de la Partida 33401 "Servicios de Capacitación" 2016.																								
NOMBRE DELEGACIÓN ESTATAL Y/O REGIONAL:											CONSOLIDADO VERTIENTES DE CAPACITACIÓN													
FDO	GF	F	SF	PG	AI	AP	UR	CT	AUX	MUN	AREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Unidad de medida: participantes																								
3						E035					300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidad de medida: Cursos																								
3						E035					300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Unidad de medida: Presupuesto (pesos)																								
3						E035					300	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Calendarización de Metas del Programa Presupuestario de la Partida 33401 0000 "Servicios de Capacitación para Servidores Públicos" 2016. ISSSTE-PATRÓN																								
FDO	GF	F	SF	PG	AI	AP	UR	CT	AUX	MUN	AREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Unidad de medida: participantes																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Cursos																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Presupuesto (pesos)																								
3						E035					300													0.00
Calendarización de Metas del Programa Presupuestario de la Partida 33401 0002 "Capacitación para trabajadores y derechohabientes sobre estudios y atención al envejecimiento" 2016. ISSSTE-ENVEJECIMIENTO																								
FDO	GF	F	SF	PG	AI	AP	UR	CT	AUX	MUN	AREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Unidad de medida: participantes																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Cursos																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Presupuesto (pesos)																								
3						E035					300													0.00
Calendarización de Metas del Programa Presupuestario de la Partida 33401 0003 "Capacitación en programas para derechohabientes" 2016. ISSSTE-ASEGURADOR																								
FDO	GF	F	SF	PG	AI	AP	UR	CT	AUX	MUN	AREA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Unidad de medida: participantes																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Cursos																								
3						E035					300													0
Unidad de medida: Presupuesto (pesos)																								
3						E035					300													0.00

V. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN 2016

El documento del Programa Anual de Capacitación 2016, deberá contar con el nombre y firma de aprobación por parte del titular de la Unidad Administrativa y de los Responsables de Capacitación por vertiente, además del nombre y firma de quienes participaron en su elaboración. Se integrará con los siguientes apartados, en el orden indicado:

PRESENTACIÓN

En este apartado, se describirá de manera general el contenido del Programa, quienes participaron en su elaboración y cuáles fueron las principales fuentes de información.

I.- ACIERTOS Y PROBLEMAS EN LAS VERTIENTES DE CAPACITACIÓN

Se incluirán los resultados del diagnóstico, es decir los problemas detectados en la operación del Programa 2015, Cuadro No. 1A. ACIERTOS Y PROBLEMAS y Cuadro No. 1B. CAUSAS DE LOS PROBLEMAS

II. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN

En este apartado se incluirá el Cuadro No. 2 PROGRAMA DE ACTIVIDADES, en el que se señalan las acciones, metas y fecha de inicio y de término de cada actividad propuesta para solucionar los problemas detectados.

III. OBJETIVOS

Se seleccionarán de ésta Guía, el Objetivo General y Específicos de la Capacitación 2016, a los que se dirige el Programa de la Unidad Administrativa.

IV. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DEFINICIÓN DE CURSOS

Aquí se presentará por vertiente de capacitación el Cuadro No. 3. DEFINICIÓN DE CURSOS.

V. PROGRAMACIÓN-PRESUPUESTACIÓN DE CURSOS

En este apartado incluir el CUADRO 4. PROGRAMACIÓN DE CURSOS, debidamente requisitado, por vertiente de capacitación.

VI. CALENDARIZACIÓN DE METAS Y PRESUPUESTO

Se Incluye el CUADRO 5. CALENDARIZACIÓN DE METAS Y PRESUPUESTO.

VI. VALIDACIÓN Y DIFUSIÓN

El Programa Anual de Capacitación 2016, una vez aprobado por el titular de la Unidad Administrativa, deberá enviarse a la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos para su validación y envío de recursos.

Criterios de Validación del Programa:

Algunos de los criterios para la validación del Programa Anual de Capacitación 2016 serán los siguientes:

- Solamente el 10% de las acciones de capacitación programadas podrán impartirse por instituciones privadas.
- En la vertiente ISSSTE Patrón, el 100% de las acciones de capacitación programadas deberán estar vinculadas a las funciones del personal.
- Las acciones de capacitación en materia de otorgamiento de los seguros, prestaciones y servicios, correspondientes al vertiente ISSSTE Asegurador serán desarrolladas por instructores internos.
- La totalidad de los cursos programados deben considerar la atención de grupos conformados con un mínimo de 20 participantes.

Ya validado el Programa, la Unidad Administrativa, deberá registrarlo en el Sistema ISSSTE CAP.

La autoridad de la Unidad Administrativa, en coordinación con la Subcomisión Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral, realizará una reunión con los mandos medios y superiores para informar de los cursos que se ofrecerán a los trabajadores.

La Subcomisión Mixta de Capacitación y Desarrollo Laboral cuidará la elaboración de materiales para la difusión que sinteticen la oferta de capacitación, mismos que serán distribuidos en todos los centros de trabajo y lugares de encuentro de trabajadores.

El responsable de la oferta de capacitación de ISSSTE-ASEGURADOR y de ISSSTE-ENVEJECIMIENTO, deberá prever el diseño de materiales para su difusión en las Dependencias y Entidades Afiliadas y Asociaciones de pensionados y jubilados.

ANEXO 2

	Dirección de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos "OBJETIVOS Y METAS 2016" (Apoyo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)						
Área:							
Mediante este instrumento, se identificarán las necesidades y principales problemas de capacitación y se realizará un primer acercamiento a los logros que deberán obtenerse durante el 2016.							
El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que fundamenta el Programa de Capacitación y en el cual se determinan los cursos y actividades que serán ofrecidos al personal de esa área a su digno cargo, para el fortalecimiento de sus conocimientos, habilidades o actitudes con la finalidad de alcanzar los objetivos Institucionales.							
Cabe mencionar que este año no habrá un Catálogo Institucional, sino que cada Área deberá solicitar los cursos conforme a sus necesidades de capacitación y sus funciones, enviando las especificaciones técnicas del mismo.							
No.	Funciones específicas del Área conforme al Manual de Organización General del Instituto de Seguridad y Servicios de Sociales de los Trabajadores del Estado						
1							
2							
3							
4							
5							
6							
							
Dirección de Prestaciones Económicas, Sociales y Culturales Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos "OBJETIVOS Y METAS 2016" (Apoyo para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación)							
Área:							
No.	Objetivo Institucional del Área que se alcanzará con el curso	Nombre del curso	Especificaciones técnicas	No. de trabajadores a capacitar	Institución sugerida	Fecha propuesta	Horario propuesto
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
Titular del Área				Responsabel de elaboración			

ANEXO 3

ISSSTE
Dirección de Administración
Subdirección de Abasto de Insumos Médicos

Propuesta de implementación de un proceso de
detección de necesidades de capacitación para
el personal operativo de la SAIM

La importancia de la capacitación para mejorar el

La importancia de la capacitación para mejorar el
desempeño del personal y el papel de los líderes en este
proceso

CAPACITACIÓN

- Vía de solución efectiva y duradera de los problemas varios problemas organizacionales y soporte sólido en la realización de sus planes.
- Involucra todos los niveles dentro de la organización, así pues el personal directivo y en general todo aquel que tiene a su cargo un área de trabajo, contará con elementos importantes para la toma de decisiones.

La importancia de la capacitación para mejorar el desempeño del personal y el papel de los líderes en este proceso

Los líderes como responsables de la capacitación

- Conservar gente capaz
- Visión de trabajo
- Mentor
- Transmite conocimientos
- Dirige, enseña y evalúa
- Se preocupa por el bienestar y desarrollo del subordinado
- Conoce las áreas de oportunidad de su personal
- Facilita el acceso a la capacitación de su personal

Problemática de la DNC en la SAIM

- Inexistencia de una verdadera detección de necesidades de capacitación.
- Este proceso ha sido reducido al llenado de formatos requeridos por la Coordinación Administrativa.
- Años atrás hubo intentos de que cada Jefatura de Servicios determinara sus necesidades de capacitación y por consiguiente los cursos que requería para su personal (tomando como base un catalogo de cursos).

Problemática de la DNC en la SAIM

Razón principal que ha originado esta problemática:

Desinterés en los aspectos de la capacitación del personal por parte de las autoridades de la SAIM.

Problemática de la DNC en la SAIM

Propuesta de implementación de un proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal operativo de la SAIM

Como alternativa de solución para la problemática antes abordada, la Jefatura de Servicios de Apoyo Administrativo, como área responsable de la gestión administrativa en materia de recursos humanos de la SAIM, pone a su consideración la siguiente propuesta.

Propuesta de implementación de un proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal operativo de la SAIM

Contribución esperada:

Propuesta de implementación de un proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal operativo de la SAIM

Objetivo:

Implementar un proceso de detección de necesidades de capacitación con enfoque participativo en la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos del ISSSTE, que permita en adelante realizar una adecuada propuesta de cursos para su integración en el Programa Anual de Capacitación institucional, la cual sea acorde a las necesidades reales de los procesos de trabajo y del personal adscrito a esta Subdirección.

Propuesta de implementación de un proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal operativo de la SAIM

Metodología

Fases y estrategias de implementación:

- 1) Sensibilización de las autoridades de la SAIM.
- 2) Selección de técnicas para la DNC
- 3) Diseño y aplicación de instrumentos
- 4) Análisis la información
- 5) Informe de la DNC
- 6) Evaluación de la Propuesta

Propuesta de implementación de un proceso de detección de necesidades de capacitación para el personal operativo de la SAIM

Participantes

Como Investigador y responsable de la implementación de la Propuesta:

Jefatura de Servicios de Apoyo Administrativo

Como generadores de la información para determinar las necesidades de capacitación en SAIM

Personal operativo y mandos adscritos a todos los Departamentos de la SAIM



**GRACIAS POR SU
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO**

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA PERSONAL OPERATIVO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

Nombre: _____ Edad: _____

Puesto: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Adscripción (Jefatura de Servicios y de Departamento): _____

Instrucciones: En este cuestionario encontrará una serie de preguntas relativas a las necesidades de capacitación del personal que integra los diferentes Departamentos adscritos a la Subdirección de Abasto de Insumos Médicos. Le pedimos de respuesta a las preguntas con la mayor exactitud y veracidad, ya que de esto dependerán las acciones de capacitación que se emprenderán para el siguiente ciclo en esta unidad administrativa. De antemano agradecemos su participación.

Subraye la opción que considere más cercana a su respuesta para cada pregunta:

1.- El o los procesos de trabajo en los cuales usted participa son:

- a) Proceso de adquisición b) Proceso de contratación c) Procesos jurídicos
b) Procesos de apoyo

2.- Considera que las tareas inherentes al puesto o a las funciones que desempeña la realiza sin ninguna dificultad.

- a) Siempre b) Casi siempre c) Nunca

3.- Considera que los problemas que tiene en la realización de las tareas que le han sido encomendadas, son debidos a falta de:

- a) Conocimientos, habilidades y actitudes b) Las herramientas necesarias para realizar las tareas
c) Liderazgo deficiente d) Otro. Especifique brevemente:

4.- ¿Cree usted que la capacitación puede apoyarlo para mejorar su desempeño laboral y/o personal?

a) Si

b) No

c) Solo en algunos aspectos. Especifique:

5.- Considera que sus necesidades de capacitación son de orden:

a) Técnico

b) Normativo

c) Tecnológico

d) de desarrollo personal

Explique brevemente su respuesta y especifique de manera general los conocimientos y habilidades que necesita para mejorar su desempeño.

6.- ¿En su área de adscripción se dan las facilidades necesarias para que usted participe en los cursos de capacitación que el Instituto brinda cada año?

a) Si

b) No

7.- ¿En su área de trabajo es consultado para conocer que capacitación requiere para enfrentar satisfactoriamente sus actividades laborales?

a) Si

b) No

¡Muchas gracias por su participación!

La información obtenida de este cuestionario será confidencial y usada para el proceso de detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la SAIM.

ANEXO 5

ENCUESTA PARA PERSONAL OPERATIVO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

Nombre: _____ Edad: _____

Puesto: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Adscripción (Jefatura de Servicios y de Departamento): _____

Escolaridad: _____ Personal de base o confianza _____

Marque con una X en el recuadro de la opción que dé respuesta a las preguntas planteadas, en los casos requeridos explique brevemente su respuesta.

Aspectos de relacionados con su área de trabajo

1.- ¿Considera que en su área de trabajo se encuentran distribuidas claramente entre el personal operativo las funciones y actividades de trabajo?

Sí No No sé

¿Por qué? _____

2.- ¿Le son proporcionadas las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo?

Sí No No sé

¿Qué tipo de herramientas no le son proporcionadas? _____

3.- ¿Cree que el ambiente laboral de su área de trabajo es cordial?

Sí No No sé

4.- ¿Considera que el manejo de conflictos laborales es el adecuado en su área de trabajo?

Sí

No

No sé

¿Por qué? _____

5.- ¿Tiene una buena comunicación laboral con su jefe inmediato?

Sí

No

No sé

6.- ¿Su jefe inmediato está dispuesto a orientarlo y apoyarlo para dar solución a las diversas problemáticas que se presentan en su área de trabajo?

Sí

No

No sé

7.- ¿Considera importante la capacitación del personal para mejorar el funcionamiento de su área de trabajo?

Sí

No

No sé

8.- En el tiempo que lleva en su actual puesto de trabajo, ¿cree que existen necesidades de capacitación no atendidas adecuadamente?

Sí

No

No sé

9.- ¿Considera que en su área de trabajo existen problemáticas que pueden ser resueltas mediante una adecuada capacitación?

Sí

No

No sé

¿Por qué y cuáles? _____

Aspectos individuales

10.- ¿Considera que su desempeño laboral es tan adecuado como usted y su jefe desearían?

Sí

No

No sé

¿Por qué? _____

11.- ¿Cómo calificaría su desempeño laboral?

Bueno

Regular

Susceptible de mejorar

¿Por qué? _____

12.- ¿Qué conocimientos, destrezas y habilidades requiere para mejorar su desempeño laboral y/o personal?

13.- ¿Considera estar preparado para enfrentar retos de mayor complejidad y responsabilidad en su trabajo?

Sí

No

No sé

Especifique en que aspectos.

14.- ¿Considera importante recibir capacitación que le permita desarrollar esferas distintas a laboral? ¿En cuáles?

Muchas gracias por su participación. La información obtenida de la aplicación de esta encuesta es confidencial y será utilizada exclusivamente para efectos del proceso de detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la SAIM.

ANEXO 6

ENTREVISTA PARA JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

Datos para ser llenados por el entrevistador.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

Adscripción: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Número de empleados a su cargo: _____

Entrevistador:

Buenos días, de antemano agradecemos su participación en esta entrevista. La información derivada de la misma será confidencial y utilizada exclusivamente para el proceso de detección de necesidades de capacitación del personal de la SAIM para el próximo año. Si no tiene inconveniente, esta entrevista será videograbada.

Preguntas:

1.- ¿Actualmente cuáles son los problemas de cualquier índole que están presentes en el Departamento a su cargo?

2.- ¿Cuáles de estas problemáticas tienen su origen en la falta de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes del personal adscrito a su área de trabajo?

3.- Derivado de su respuesta anterior, ¿cuáles son las necesidades específicas de su área que pueden ser atendidas mediante la capacitación?

4.- ¿Qué puestos de trabajo o grupos de funciones son los que tienen necesidades de capacitación?

5.- ¿Quiénes son las personas involucradas?

6.- ¿Cómo calificaría el desempeño general de cada una de las personas con necesidades de capacitación y que problemas particulares presentan?

7.- ¿Considera que si su personal es capacitado en aspectos relacionados con otras esferas de acción distintas a las requeridas únicamente por los puestos de trabajo, esto podría beneficiar el desempeño general de su área? ¿Por qué?

8.- ¿Considera ser un líder preocupado y ocupado en el mejor desarrollo de su área, tanto en los procesos de trabajo como en el desarrollo y crecimiento individual del personal a su cargo?

9.- En su experiencia ¿qué cursos específicos considera que su personal requiere tomar para el próximo año?

10.- ¿Qué instituciones educativas serían las adecuadas a su punto de vista, para impartir estos cursos?

Entrevistador:

De nuevo muchas gracias por su participación. Le comento que en el momento correspondiente solicitaremos nuevamente su participación para la retroalimentación del proceso.

ANEXO 8

INFORME DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC) A NIVEL OPERATIVO EN LA SUBDIRRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS

DATOS GENERALES:

Fecha de inicio de la DNC:	
Fecha de término de la DNC:	
Áreas investigadas:	
No. de personas participantes:	
Área responsable del informe:	

INVESTIGACIÓN DE LAS NECESIDADES:

Procesos de trabajo investigados:	
Técnicas utilizadas:	
Instrumentos utilizados:	
Metodología para el análisis de la información:	

RESULTADOS OBTENIDOS

Procesos de trabajo con necesidades de capacitación detectadas:	
---	--

Tareas específicas con necesidades de capacitación detectadas:	
Habilidades generales de trabajo y de desarrollo humano con necesidades de capacitación detectadas	
Nombres del personal que requiere capacitación:	
Características de este personal:	
Problemáticas detectadas que requieren una atención distinta a la capacitación:	

SUGERENCIAS DEL INVESTIGADOR

Evidencias que justifiquen a la capacitación como la vía más adecuada para la resolución de problemáticas detectadas.	
Propuesta de cursos:	

ANEXO 9

ENTREVISTA PARA JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA SUBDIRECCIÓN DE ABASTO DE INSUMOS MÉDICOS DEL ISSSTE

(FASE DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA)

Datos para ser llenados por el entrevistador.

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

Adscripción: _____

Antigüedad en el puesto: _____

Número de empleados a su cargo: _____

Fecha de entrevista inicial: _____

Entrevistador:

Buenos días, de antemano agradecemos su participación en esta entrevista. La información derivada de la misma será confidencial y utilizada exclusivamente para el proceso de evaluación de la propuesta para la detección de necesidades de capacitación del personal operativo de la SAIM. Si no tiene inconveniente, esta entrevista será videograbada.

Preguntas:

1.- ¿Considera que la capacitación brindada a su personal en el pasado ciclo fue acorde a las necesidades que expuso en su primera entrevista?

2.- ¿Los procesos de trabajo realizados en su área han sido beneficiados por esta capacitación?

3.- ¿Ha notado cambios sustanciales en las actitudes de su personal hacia el trabajo, derivadas de los cursos de capacitación en los cuales participó?

4.- ¿Considera que ha cambiado su apreciación en cuanto a la importancia de la capacitación como apoyo en la resolución de problemáticas en su área de trabajo?

Entrevistador:

De nuevo muchas gracias por su participación. La información obtenida en esta entrevista es de gran ayuda en el proceso de retroalimentación y evaluación de la propuesta.