

213

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

Facultad de Ciencias Politicas  
y Sociales

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE  
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
**QUE PRESENTA :**  
EVELIO BAILON LARA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

**I N D I C E.**

	Pág.
INTRODUCCION. . . . .	1
<b>I.- LA CAPACITACION Y SU DESARROLLO.</b>	
1.- La Reforma Administrativa en la Administración Pública. 4	
1.-1 Antecedentes. . . . .	7
1.-2 Conceptos. . . . .	9
1.-3 Funciones. . . . .	10
<b>II.- LA LEGISLACION SOBRE CAPACITACION.</b>	
2.1 El marco legal que sirve de fundamento para capacita- ción administrativa de los trabajadores al servicio - del Estado. . . . .	11
2.2 La exposición de motivos para modificar el Artículo - 123 Constitucional en su apartado "A". . . . .	13
2.3 Las reformas a la Ley Federal del Trabajo relacionadas con la Capacitación y el Adiestramiento. . . . .	18
<b>III.- TAREAS DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION.</b>	
3.-1 Análisis de las necesidades de capacitación. . . . .	21
3.-2 Planificación de las actividades de aprendizaje. . . . .	22
3.-3 Conducción del proceso de capacitación. . . . .	27
3.-4 Evaluación de los resultados de la Capacitación. . . . .	28

**IV.- EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION.**

4.-1 La investigación y determinación de las necesidades. . . 32  
4.-2 La determinación de los objetivos de los programas. . . 34  
4.-3 El contenido de los programas. . . . . 35  
4.-4 Los seguimientos de los programas. . . . . 59  
4.-5 Los criterios de Evaluación. . . . . 61

**V.- DIVERSOS PROGRAMAS SOBRE CAPACITACION.**

5.-1 Métodos para el aprendizaje. . . . . 63  
5.-2 Cómo determinar las necesidades de la capacitación en  
las Oficinas del Sector Público. . . . . 65  
5.-3 Ventajas de la Evaluación en la Capacitación. . . . . 67  
5.-4 Normas para elaborar programas de Capacitación. . . . . 69

**VI.- LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.**

6.-1 Sector Centralizado. . . . . 72  
6.-2 Sector Descentralizado. . . . . 76  
6.-3 Programas de Recursos Humanos al Servicio del Estado.. 79

CONCLUSIONES. . . . . 88

RECOMENDACIONES. . . . . 89

BIBLIOGRAFIA. . . . . 94

## I N T R O D U C C I O N .

En cada uno de los capítulos que constituyen este trabajo, señalamos la importancia que representa el tener capacitados los recursos humanos dentro del ámbito de la Administración Pública, tema central que nos ocupa y así tenemos en primer término el capítulo uno que trata sobre la capacitación y su desarrollo, el segundo se refiere a la legislación de la capacitación, el tercero - - aborda la importancia de la capacitación, el cuarto capítulo se - - avoca al proceso lógico que representa la función de capacitación y en el quinto y último capítulo menciona los diversos programas sobre la capacitación.

El propósito fundamental, es analizar y evaluar objetivamente los logros alcanzados en el campo de capacitación y el desarrollo de los recursos humanos con que dispone el Gobierno de nuestro País, en un esfuerzo que, aun cuando consciente de sus limitaciones, -- pretende incidir en un ámbito de la Administración Pública Mexicana que cada día es más complejo y cuyo tratamiento demanda una intervención más directa y decisiva.

La meta primordial de la Administración de Recursos Humanos, consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente mediante empleados capaces, tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, - satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

La finalidad de este trabajo, es tratar el aspecto relativo a la capacitación del trabajador en la Administración Pública del Gobierno Federal, ya que ha adolecido desde hace tiempo de la eficiencia y eficacia que el pueblo de México requiere y que se refleja en la elaboración de programas para una correcta aplicación y efectividad en los mismos.

Esta situación contrasta con las necesidades cada vez más urgentes de mejoramiento de los recursos humanos, que reclaman planes y programas gubernamentales de desarrollo nacional y en particular, los de reforma y cambios administrativos que mejoren la función pública.

En muchas investigaciones se han hecho patentes las repercusiones nocivas que la ausencia o diversidad de políticas, funciones y técnicas de las unidades de administración de personal en las Instituciones gubernamentales para mejorar al mismo, respecto a la magnitud, calidad y continuidad que requiere la operación adecuada del aparato administrativo.

Las personas representadas por el Estado, son el recurso básico de lo económico; y desde el punto de vista social son creadores y demandantes de más plenos niveles de bienestar; en materia política son participantes activos y receptores involucrados de las decisiones que afectan a su familia, a su comunidad y a su país.

A medida que la tecnología avanza, su transitoriedad es notable; pues ya se está ante un proceso de aceleración constante, circunstancia que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no contarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo constante, y le permita participar con sólida efectividad en los procesos de cambio e innovación que caracterizan a nuestra época.

Se supone que este avance no debe ser considerado tan solo como la posibilidad de una mayor aceptación de cosas, sino como una auténtica evolución del ser humano. Sabemos que las condiciones sociales en nuestros días así lo exigen, también es necesaria una preparación básica que signifique para cada individuo el mejor medio de obtener satisfactores esenciales para subsistir.

Los avances científicos y tecnológicos, así como las legítimas -- aspiraciones del hombre y los valores morales deben ser apoyados, buscados y definidos como derechos esenciales para el mejor disfrute de la existencia, dentro de éstos últimos, son básicos los de la educación, la formación profesional y la cultura.

Los expertos en tecnología de la capacitación que asistieron al -- Sexto Congreso Internacional sobre Capacitación y Desarrollo de -- Recursos Humanos, celebrado en México del 3 al 7 de octubre de -- 1977, coincidieron en señalar que nuestro país se adelantaba a -- otros en materia de capacitación, por ser uno de los primeros que había elevado a categoría constitucional el derecho de los trabajadores a la capacitación.

Con fecha 28 de abril de 1978, se publicó en el Diario Oficial -- el decreto de reformas a la Ley Federal de Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de -- Actividades y Ramas, mismo que entró en vigor el día 10. de mayo de ese mismo año; con esto el Poder Ejecutivo dio muestras claras de su preocupación por la capacitación y, exhortó a los trabajadores a que le den la importancia que el caso requiere, ya que -- servirá para el óptimo desarrollo de los recursos humanos que actualmente no se aprovechan como tales; además la capacitación del hombre no debe buscar solamente promover la productividad del -- trabajo para abatir los índices de inflación, recesión y desempleo; sino también conseguir mejores resultados en la defensa de los derechos del hombre, entre los cuales indudablemente destaca el de una mejor educación para contribuir a mejorar el nivel de -- vida en el cual se desenvuelve.

Es necesario desarrollar en el hombre el hábito de la reflexión, la creatividad y el sentido de realización personal. Hoy más que en cualquier otra época, el ser humano debe ser habilitado para -- convertir su capacitación en auténtica contribución social, ya -- que el país requiere el mejor esfuerzo de todos y cada uno de los mexicanos, para que aumente la productividad en las empresas y, -- los servicios sean cada día más eficaces en todas las Instituciones del Sector Público que constituyen el Gobierno Federal.

## CAPITULO I.

### LA CAPACITACION Y SU DESARROLLO.

#### 1.0 LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

México es un País que cada día va en crecimiento, por ello -- es que la reforma Administrativa tiende a nacer más ágiles sus instrumentos para el mejor desempeño de las actividades que tiene encomendadas en cada una de las Dependencias Públicas.

Un Estado cualquiera que sea además de estar bien organizado debe procurar el bien común de las personas que lo integran y también velar por los intereses de la sociedad para que en esta forma se resuelvan con eficacia los problemas que lleguen a presentarse.

Para que la Administración Pública coadyuve al desarrollo -- nacional es requisito primordial la actualización de la misma porque de lo contrario en vez de aportar soluciones pasan a ser obstáculo en el desempeño de las actividades del Estado.

Ninguna tarea encaminada a la Administración Pública resulta fácil de resolver sino se tienen los elementos necesarios tales como el contar con personal preparado para las tareas que se van a desempeñar. Toda sociedad es cambiante por naturaleza por ello sus fines y objetivos tienden a sufrir cambios constantes.

Nuestro País consciente de las modificaciones de vida y pendiente de su solución adoptó programas de Reforma Administrativa adecuados a la realidad.

El proceso de la Reforma Administrativa se ha venido gestando en nuestro País hace ya varios años, pero tomó su curso más definido, cuando entran en vigor disposiciones como el Acuerdo Presidencial de fecha 27 de enero de 1971, que crea en las Dependencias



del Ejecutivo Federal las Comisiones Internas de Administración, -- con el propósito de plantear y realizar las reformas necesarias para el mejor cumplimiento en sus objetivos y programas. Para lo anterior establece Unidades de Organización y Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el planteamiento y la ejecución de las reformas que dependen directamente del titular de cada Dependencia o del Funcionario en el que esté delegada la autoridad en materia de coordinación y realización administrativa.

Las Unidades de Organización y Métodos, de acuerdo a la realidad en donde se efectúa la actividad administrativa proponen los mejores sistemas y procedimientos para racionalizar la estructura -- del organismo al que están adscritas y lograr en consecuencia, el -- aumento de la eficiencia y productividad que contribuya a la consecución de los fines que persigue el Estado Mexicano.

Pero, para que la Administración Pública sea eficaz en los -- proyectos de desarrollo, el Gobierno Federal no ha encontrado inconveniente prestar atención creciente a la práctica general de la planificación, ya que ésta es básica desde todos los puntos de vista.

En realidad, la planificación gubernamental es uno de los factores determinantes en el proceso de desarrollo económico y social. Por eso es que paralelamente a los proyectos trazados para el desarrollo, deben adaptarse planes para el mejoramiento administrativo, la reorganización gubernamental y la preparación de funcionarios y empleados, con el fin de permitir que el aparato administrativo soporte el recargo o la verificación de labores, mediante transformaciones cualitativas que vayan aparejadas con los incrementos cuantitativos, pues hay una estrecha relación de reciprocidad entre las -- dos, y debe señalarse que una no puede durar por largo tiempo o ir -- más lejos sin la otra.

La planificación del desarrollo puede llevar implícitos dos -- objetivos: Crecimiento económico acelerado y el cambio estructural. El desarrollo integral solo puede convertirse en realidad en tanto -- que existan planes nacionales y la acción continuada de un sexenio --

a otro; tal es el sentido de otro Acuerdo Presidencial fechado el 11 de marzo de 1971, en donde cada una de las dependencias y Entidades se crean Unidades de Programación, para que desde el nivel institucional contribuyan a la formación y unidad del Plan Global de Gobierno.

La Administración Pública es algo más que la suma de relaciones humanas que surgen entre sus componentes y terceros. Ella comprende los contactos cotidianos que cada ciudadano tiene con los diversos Organismos Públicos, los servicios en cantidad y calidad que recibe de las Instituciones, y así sucesivamente. Dichos contactos constituyen los comportamientos de la vida asociada y son más frecuentes e importantes que los que el particular, en cuanto a miembro de una colectividad organizada, observa normalmente; por que la autoridad administrativa es un símbolo concreto de la sociedad que opera continuamente en nombre y por cuenta de ella.

De ahí que la Reforma Administrativa tenga muy en cuenta que los servicios del Estado, estén en continua relación con los gobernados a quienes necesariamente tienen que atender. Independientemente de ello, el elemento humano es el factor determinante en cualquier tipo de administración, ya que ésta se encuentra formada, ante todo, por seres humanos, y sin ellos ninguna forma de administración puede ser concebible. Además la Administración Científica tiene sus bases en la organización del esfuerzo cooperativo, en donde el centro mismo de las agrupaciones es fundamental el factor humano ya que al enfocarlo en el contexto de la Administración Pública, tenemos que considerarlo no solo como factor instrumental, sino también con caracteres psicológicos, morales y sociales que lo convierten en factor positivo o negativo del desarrollo económico de una País; pero en el aspecto ideal de cambios sociales el elemento humano siempre debe ser promotor contrario a las situaciones negativas o intereses creados de grupos que prevalecen en alguna organización Institucional.

Para coadyuvar en la búsqueda de la eficiencia operativa de la Administración Pública, con fecha 25 de junio de 1971, se dictó el acuerdo para promover la mejor capacitación Administrativa y profesional de los Trabajadores al Servicio del Estado, creando el Centro Nacional de Capacitación Administrativa dependiente del ISSSTE, con la misión de promover el mejoramiento administrativo, profesional, social y cultural de los servidores públicos.

La Reforma Administrativa será una realidad cuando todos - aquellos que laboramos en el servicio público, estemos concientes de su urgencia y de sus alcances, sabiendo que de ella depende la racionalización de las estructuras administrativas en la búsqueda de la superación de problemas tradicionales que han venido atrofiando el desarrollo del País.

#### 1.1 ANTECEDENTES.

No podríamos precisar el tiempo en que se inició la capacitación y desarrollo de personal, pero para los efectos de la administración, podemos decir que comenzó al realizarse la Revolución Industrial en Inglaterra. Así el hombre en el transcurso de la historia ha tenido necesidad de acudir a la educación; ya con el surgimiento de la Revolución Industrial se empezaron a crear escuelas industriales con el fin de lograr el mayor rendimiento en el trabajo.

A la capacitación y desarrollo de personal, se le dió una función organizada después de la Primera Guerra Mundial; que fue cuando se empezaron a desarrollar las técnicas de entrenamiento en la industria.

Nuestro País al obtener su independencia política, siente la necesidad de organizarse y es entonces cuando comienza a crear su estructura administrativa para posteriormente elevar la capacitación al rango constitucional.

El 5 de diciembre de 1938, nace el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de la Unión. El Estatuto comprende una serie de atribuciones, como, establecer academias en la que se impartan cursos -- necesarios para que los trabajadores a su servicio que lo deseen, -- puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón.

La capacitación cada día fue siendo más importante tanto en las empresas públicas como en las privadas, esto dió origen a la creación de centros para capacitar al personal de todas las dependencias públicas. Por tal motivo en el Acuerdo Presidencial del 26 de junio de 1971, se formalizaron las bases para que las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos Públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, procuraran una mejor capacitación administrativa al personal de base.

Otro acuerdo presidencial publicado el 5 de abril de 1973, -- dispuso que los organismos de capacitación de las distintas dependencias del Ejecutivo deberán integrarse con la participación de aquellas personas que determinara el Titular, con representantes de la Secretaría de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y los Sindicatos de las Dependencias: dichos organismos deberán impartir cursos de capacitación y desarrollo al personal de base en su dependencia y de aquellas que lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal una formación de servidor público, en los campos administrativos, técnicos y profesionales. A través del tiempo la capacitación fue avanzando en su desarrollo y por ello tenemos que de acuerdo a la facultad que al Ejecutivo Federal confiere la Fracción I del Artículo 89 Constitucional, y con fundamento en el Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en relación con los acuerdos del 27 de diciembre de 1972 y 5 de diciembre de 1975, que atribuyen funciones a la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal para proporcionar sistemas de organización y funcionamiento de las Unidades Administrativas de personal, con el objeto de que atiendan en debida forma las actividades de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo de personal --

así como elaborar un programa permanente de formación y capacitación de personal por niveles funcionales en dependencias y sectores administrativos, así mismo establecer los lineamientos a que deberán sujetarse las unidades de capacitación.

## 1.2 C O N C E P T O S.

Antes de iniciar nuestra investigación decidimos primeramente conocer los conceptos de lo que se entiende por capacitación y desarrollo.

Encontramos múltiples criterios acerca de esta materia por lo que a continuación mencionamos algunos a manera de ejemplo:

Capacitación es "La adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (1)

Capacitación es "Dar al candidato elegido la preparación teórica que requiere para llenar su puesto futuro con toda eficiencia" (2).

La "Capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo".(3).

Concluyendo diremos que la capacitación además de dar al candidato los elementos necesarios para desempeñar su trabajo también proporciona el entrenamiento necesario para que afronte los problemas con eficacia y mayor seguridad.

"Desarrollo significa el proceso integral del hombre, y por lo tanto abarca la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de la voluntad, que son requeridos para el desarrollo de los ejecutivos". (4).

(1) De la Sierra Cuspinera Gerardo. Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal. Ed. Porrúa México 1975, p.48.

(2) Idem. p. 75.

(3) Idem. P. 90

(4) Op. Cit. p. 102.

El desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir), etc. Por tal motivo el término desarrollo es más amplio que capacitación.

Para la exposición de los conceptos entre capacitación y desarrollo es conveniente tener presente algunas ideas básicas acerca de la capacitación; en primer lugar diremos que la capacitación no puede limitarse a un momento dado de la vida de un individuo; debe ser continua y ofrecer a los trabajadores la posibilidad de adaptarse a la evaluación constante de la tecnología, además no debe ser un fin en sí misma, ya que es un medio de desarrollar las aptitudes de una persona, teniendo en cuenta las posibilidades de trabajo para beneficio propio y de la comunidad donde se desenvuelve.

### 1.3 FUNCIONES.

La capacitación tiene varias razones de ser; tales como la de satisfacer necesidades presentes del Sector Público con base en conocimientos y actitudes, así como promover situaciones que se deban resolver con anticipación a la presencia de problemas dentro de las Instituciones.

La función de capacitación debe estar dirigida hacia un objetivo esencial y a la satisfacción de necesidades, las cuales se hacen patentes en cualquier organismo del sector Público.

Dentro de la actual Administración Pública, se puede observar que la capacitación, juega un papel importante en la preparación del personal, ya que el personal capacitado por lo general representa ahorros económicos y la mejora del servicio en cuanto la atención al público que concurre a las Instituciones Gubernamentales. Esto nos manifiesta que cada día deben hacerse mejores programas para capacitar al personal que presta sus servicios en las diferentes Instituciones del Sector Público.

## C A P I T U L O II.

## LA LEGISLACION SOBRE CAPACITACION.

## 2.1. EL MARCO QUE SIRVE DE FUNDAMENTO PARA LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

Se encuentra contenido en las siguientes disposiciones:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos "El Congreso de la Unión, deberá expedir leyes sobre trabajo y registrará sobre el gobierno del Distrito, y los territorios federales y sus trabajadores" (5).

VII. "La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de -- Administración Pública". (6)

VIII. " Los trabajadores gozarán de derecho de escalafón a -- fin de que los ascensos se otorguen en función a -- los conocimientos, aptitudes y antigüedad" (7)

Artículo 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el Artículo I de la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado.

VI. "Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

(5) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ed. - Porrúa, México, 1968 p.p. 313.

(6) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional p. 8.

(7) Idem. p. 8.

F) Establecimiento de escuelas de Administración Pública -- en las que se impartan cursos necesarios para que los -- trabajadores puedan adquirir los conocimientos, para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional". (8)

Artículo 44. Son obligaciones de los trabajadores.

VIII. "Asistir a los institutos de Capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia, dentro del horario de labores que tenga establecido el trabajador".(9).

Artículo 20. Se establecen con el carácter de obligatorias las siguientes prestaciones.

Hacer promociones que mejoren la preparación técnica, cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia en el ámbito en que se desenvuelva.

Artículo 38. "El Instituto en cumplimiento de las fracciones IX y V del Artículo 30, contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada disponiendo de servicios -- que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento" (10)

(8) Op. Cit. p. 989.

(9) Reglamento Interior de Trabajo en el Departamento del D.F. -- Ed. Porrúa 1970 pág. 1006.

(10) Op. Cit. p. 180.



**Artículo 41.** La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de su familia derechohabiente, se realizará mediante el establecimiento de Centros de Capacitación y extensión educativa; de Guarderías y estancias infantiles; de Centros vacacionales y campos deportivos (11)

**2.2. LA EXPOSICION DE MOTIVOS PARA MODIFICAR EL ARTICULO 123 - -  
CONSTITUCIONAL EN SU APARTADO "A".**

**MOTIVOS:**

El constituyente de 1917 al romper la concepción liberal sobre el contenido de las constituciones y darle cabida en la nuestra los derechos tradicionales del individuo, a los derechos sociales, aceptó como obligación de la sociedad el otorgarle a cada hombre, a cambio de su trabajo, los medios que pudieran garantizar su vida, su salud y un nivel decoroso de bienestar para él y los suyos.

Es así como del Artículo 123 Constitucional derivan una serie de disposiciones jurídica que regulan en detalle todos los aspectos de las relaciones de trabajo que surgen en el ámbito del país. En tales condiciones el precepto citado es uno de los instrumentos supremos para procurar el equilibrio, entre los diferentes estratos que componen la sociedad mexicana. Pues al elevar a rango constitucional y con el carácter de garantía social; normas esenciales de protección y significación del trabajo, promueve, en niveles de igualdad, la concurrencia pacífica y armoniosa del capital y del trabajo, para hacer factible la producción de bienes y servicios que alienta la economía nacional.

Efectivamente, la manera de concebir el derecho se ha visto afinada a lo largo de las seis décadas de vigencia de nuestra Ley fundamental, como consecuencia del desarrollo social y económico y las luchas y acuerdos entre el capital y el trabajo.

(11) Op. Cit. p. 190

Sin embargo, la acusada gravedad de los retos que enfrenta el país, demanda ampliar, sin alterar el espíritu que alentó el Congreso Constitucional de 1917, los principios titulares del trabajo, porque es el valor fundamental del hombre y, en consecuencia, tiene que ser preservado jurídicamente al plasmársele como derecho fundamental de clase. Todo esto porque el país se enfrenta hoy al imperativo de diseñar y adoptar un nuevo modelo de crecimiento, destinando mayor parte de nuestros recursos a elevar la calidad de vida de los mexicanos y a lograr que los grandes grupos marginados alcancen niveles de vida mejor que los actuales.

Dentro del marco general de esta nueva estrategia de desarrollo se reconocen el esfuerzo y el trabajo como los verdaderos agentes del progreso, con todas las consecuencias que esto implica en lo social, lo político y lo económico.

El ser humano objeto y sujeto de los afanes del Estado, recurso básico y límite extremo de la potencialidad del país, en lo económico es el agente por excelencia de la creación de riqueza.

En lo social es creador y demandante de más satisfactores -- para su bienestar.

En lo político es participante activo y receptor involucrado de las decisiones que afectan a su familia, su comunidad y a la Nación.

Por otra parte, los procesos tecnológicos son eminentemente impercederos, su transitoriedad es notable, se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología; circunstancia que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, el no contar con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para obtener los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante, así como participar con sólida eficacia en los procedimientos de reciente diseño, esto no es mas que un reto en su vida diaria.

En efecto, la carencia de un sistema destinado al perfeccionamiento de habilidades del trabajador, es causa de baja productividad por el inadecuado aprovechamiento de las empresas, así como de graves riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficientemente capacitados con maquinaria innovada.

El Ejecutivo Federal reconoce que una de las funciones prioritarias del Estado, es procurar que cada uno de los ciudadanos esté en igualdad de condiciones para aspirar a una vida digna y feliz, en proporción directa a sus habilidades y a su disposición para el cambio.

En tales condiciones, el Gobierno de la República ha valorado en su integridad la problemática y ha concluido que es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita, además, beneficiar a los dos elementos básicos de la producción de servicios; puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social el día de hoy sea capacitar la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de nuestras instituciones democráticas. Este es uno de los caminos para cumplir las aspiraciones de mejoramiento de los trabajadores al servicio del Estado y, por ende de una mejor atención al público con quien diariamente conviven.

Se estima prudente destacar que la capacitación y la formación profesional guardan una muy estrecha relación con la formación del individuo, que buscan mejorar su condición y propiciar cambios económicos; aspectos que quedan dentro de la esfera que es propia del Artículo 123 Constitucional, cuya reforma se promovió con la plena conciencia de que el progreso y la conservación de la paz social dependan en gran medida de la participación efectiva de las grandes mayorías.

Dicha reforma constitucional tiene la finalidad de consagrar una garantía social en favor de los trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y de aprovechamiento en todos los sentidos.

Todas las consideraciones anteriores demostraron la inaplazable necesidad de reformar el Artículo 123 Constitucional para elevar a nivel de garantía social el derecho obrero a la capacitación y a la formación profesional, y contemplar, según se dijo, la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y formación profesional que benefician directamente a la clase trabajadora.

Reformar el apartado "A" del Artículo 123 Constitucional fue imperativo en las condiciones actuales del texto legal vigente; máxime que el apartado "B" del artículo 123 Constitucional, en el cual se agrupan las normas que regulan las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, establece ya la obligación de aquél de crear y sostener escuelas de Administración Pública en beneficio de sus trabajadores, obligación que recae en favor de la colectividad al mejorarse la atención que se brinda al particular en sus relaciones con el poder público y reducirse el gasto público directo porque se pueden alcanzar idénticos resultados con el concurso de un número menor de personal burocrático.

El estado, al tomar a su cargo la tarea de capacitar a sus trabajadores, emprendió la actividad de reformar el apartado "A" para esto sometió a la alta consideración del H. Congreso de la Unión quedando como resultado la adición de la fracción XIII del apartado "A" con una disposición referente a la obligación patronal de cooperar al establecimiento y funcionamiento del servicio de capacitación y formación profesional de los trabajadores mexicanos.

Se ha previsto dejar a la ley reglamentaria correspondiente, la definición de los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En la citada ley reglamentaria se precisó que las autoridades laborales se encargarían de vigilar el cumplimiento de la obligación de los patrones de capacitar y adiestrar a los trabajadores y de coordinar los esfuerzos públicos y privados pendientes a tal fin.

Por otra parte, es obvio que la capacitación y adiestramiento deberán relacionarse con el sistema Nacional del empleo y con la certificación de conocimientos que deban establecer las autoridades laborales.

El presidente Constitucional de México, propuso ante el Congreso de la Unión, la iniciativa de: DECRETO que adiciona la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo Unico.- Se adiciona la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

Artículo 123.....

A.....

I a XII.....

XIII.....

Todas las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimiento, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

XIV a XXI....

TRANSITORIO.

UNICO. El presente Decreto entro en vigor el día siguiente de su publicación que fue el 5 de octubre de 1977 en el Diario Oficial de la Federación.

## 2.3 LAS REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO RELACIONADAS CON LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

Se encuentra contenido en el Capítulo IV de la Constitución General de la República la cual enuncia el Servicio Nacional del empleo, capacitación y adiestramiento como sigue:

Art. 537 "El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y -- adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I.- Estudiar y promover la generación de empleos.
- II.- Promover y supervisar la colocación de los trabajadores.
- III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales".(12)

Artículo 538. "El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". (13)

Artículo 539. "De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537 a la unidad coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento". (14)

III.- "En materia de Capacitación o Adiestramiento de los trabajadores:

- a).- Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- b).- Estudiar y, en su caso sugerir la exposición de Convocatoria para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

(12) Ley Federal del Trabajo Reforma Procesal de 1980. Editorial Porrúa, S.A. México 1981 p. 292.

(13) Idem. p. 292.

(14) Idem p. 292.

- c).- Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, escuchando la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento, que corresponde;
- d).- Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e).- Reprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f).- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme el procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- g).- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponer por infracciones a las normas contenidas en el Artículo III Bis del título cuarto;
- h).- Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, y en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

- I) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia. . . . ." (15)
- IV) En materia de registro de constancia de habilidades laborales:
- a) Establecer registros de constancias de habilidades laborales -- relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de -- cada una de las ramas industriales o actividades; y,
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia." (16).

Debemos señalar que nuestro país siempre se ha caracterizado por tener buenos principios en sus leyes; pero la mayoría de las -- veces éstos no se aplican; y el no aplicarse nos dan la idea como -- sino existieran.

Esto nos da la pauta que nuestra educación no está bien cimentada; ya que a muy altos niveles jamás han existido principios -- de honestidad. Por lo tanto no se necesita cambiar o reformar le -- yes; únicamente aplicar correctamente las que existen.

(15) op. Cit. p. 295.

(16) op. Cit. P. 295.



## CAPITULO III.

## TAREAS DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION.

## 3.1 ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para realizar las actividades de instrucción, es necesario partir del conocimiento preciso de las necesidades de capacitación que presentan los empleados; ésto se puede lograr mediante el análisis de los resultados de la determinación de necesidades de capacitación y es así como a partir de las necesidades identificadas, se organiza la acción de instrucción definiendo inicialmente los objetivos de aprendizaje y, a partir de ellos, el contenido, la evaluación y el esquema didáctico que permita conducir las actividades de enseñanza-aprendizaje.

Es así como una vez cubierta la etapa de planificación, se procede a la conducción de la instrucción, durante la cual se desarrollan las actividades previstas, inclusive la aplicación de la evaluación. La conducción de la instrucción es un hecho de relación instructor-participante, cuya dinámica obliga a cambios si éstos son necesarios.

Entre las responsabilidades del instructor está la de identificar cuáles son las necesidades de capacitación de sus participantes - para poder planificar las actividades, o bien, si el programa ya está elaborado, reenfocar el esquema de capacitación previsto.

Lo anterior permite conocer en qué aspectos se va a capacitar, -- quiénes requieren esta capacitación y cuántos son.

Para lograr esta identificación se puede analizar la información que reporta la determinación de necesidades de capacitación, o -- bien discutir las expectativas de los participantes ante los objetivos del curso.

### 3.2 PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE.

La planificación de un curso o bien su reestructuración, incluye la definición de los objetivos de aprendizaje, la estructuración del contenido, la elaboración del esquema didáctico y la planificación de la evaluación.

#### Definición y Análisis de los Objetivos de la Capacitación.

Los objetivos se determinan a partir de las necesidades de capacitación detectadas. Los objetivos expresan lo que se va a aprender, por lo tanto es importante que se definan con precisión; a partir de objetivos claros y concretos se podrá determinar el contenido, seleccionar los medios de capacitación y planificar la evaluación del aprendizaje.

#### Procedimiento.

En base a las necesidades detectadas:

1. Identificar qué es lo que debe aprender el participante en cada caso, qué cambio de conducta debe lograrse mediante la capacitación.
2. Definir la conducta que se espera obtener, describiendo los aprendizajes intelectuales, motores o afectivos en términos concretos observables.
3. Precisar las circunstancias, el lugar, el equipo y/o materiales necesarios para que el participante manifieste la conducta esperada.
4. Determinar la calidad, cantidad o precisión con que se exige que se manifieste la conducta o aprendizaje.

5. Verificar que los objetivos cubran todas las actividades de la tarea en que se propone capacitar a los participantes.
6. Evitar que se incluyan actividades o informaciones innecesarias.
7. Cuidar que, para definir las formas de conducta, se usen verbos que describan actividades precisas, evitando aquéllos de significado muy amplio, vago o demasiado abstracto.

#### Análisis de los objetivos.

Cuando ya se tienen estos objetivos de tipo general, es necesario analizarlos uno por uno, para obtener objetivos específicos que precisen los aprendizajes a lograr.

1. Deglosar cada una de las formas de conducta en objetivos cada vez más específicos, hasta obtener conocimientos o habilidades concretos.
2. Considerar que los objetivos que se refieren a actividades muy complejas requieren de un análisis más amplio para llegar a establecer los contenidos.

El resultado final del análisis, nos dará los contenidos indispensables para el desarrollo del programa.

### Estructuración del Contenido.

El análisis de objetivos ha dado por resultado la determinación de un contenido, el cual es necesario organizar, es decir, integrar en unidades o módulos de instrucción.

### Procedimiento.

1. Revisar la lista del contenido obtenida mediante el análisis de los objetivos y ordenándolos de acuerdo con la naturaleza y secuencia de las actividades que se realizan en el trabajo, o de acuerdo con la estructura propia del tema a tratar.
2. Integrar unidades de instrucción, agrupando los contenidos en secciones que tengan significado por sí mismas.

El número de unidades que resulte, estará en función de la amplitud de los contenidos.

Al término de estas actividades, el instructor cuenta ya con los objetivos de aprendizaje y el contenido estructurado, que forman el marco básico de sus tareas y responsabilidades ante la capacitación.

### **Elaboración del Esquema Didáctico.**

La planificación de actividades que hace el instructor para conducir la capacitación y facilitar el aprendizaje es el esquema didáctico.

Está constituido por la relación de los objetivos a alcanzar y las actividades que se presuponen son las adecuadas para dichos objetivos; asimismo, se integran al esquema los materiales didácticos requeridos.

La elaboración del esquema didáctico presupone que el instructor determine las actividades de capacitación, a partir de los objetivos y del contenido.

Actividades como: lectura, audición de grabaciones, observación de filmes, videograbaciones, y conferencias; son apropiadas para lograr objetivos de conocimiento de datos o de información.

Las actividades de discusión, estudio de casos, trabajo en grupos, dramatización, experiencias de laboratorio y las vivencias directas son propias para alcanzar objetivos de aplicación de conocimientos de desarrollo de destrezas y de actitudes.

El primer grupo de actividades lleva al participante a adquirir información, normalmente de carácter memorístico, de manera directa y su papel es preponderantemente receptivo, ya que la información le llega a través de los medios o del propio instructor.

El segundo grupo de actividades propicia la reflexión, el análisis, la autoevaluación, ya que el participante se enfrenta y resuelve problemas o situaciones que le permiten generalizar las soluciones y aplicarlas a hechos reales.

#### Procedimiento.

Teniendo en cuenta las características y número de los participantes se propone lo siguiente:

1. Listar los objetivos de aprendizaje analizados en el orden que la estructura de su contenido le señale.
2. Determinar para cada objetivo las actividades que los participantes deben realizar para alcanzarlos y verificar que realmente las actividades propicien el aprendizaje esperado.
3. Determinar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo de las actividades.
4. Revisar que la secuencia de actividades sea lógica, y que las mismas sean variadas o interesantes.
5. Estimar los tiempos de duración de cada actividad y su total, en relación al tiempo de que se dispone.

### 3.3 CONDUCCION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

El momento clave de la capacitación es la experiencia de conducir el proceso de enseñanza aprendizaje, con una persona o con un - - grupo.

El instructor desarrolla el plan previsto, proponiendo las actividades de aprendizaje planificada y utilizando los materiales didácticos seleccionados.

Al desarrollar las actividades el instructor se enfrenta a las necesidades reales del que aprende, a sus características y antecedentes, los cuales deben ser observados constantemente por el - - instructor a fin de mantener, enriquecer o suprimir actividades o recursos. Su flexibilidad es importante para aceptar propuestas y cambios sobre los contenidos, actividades o tiempos asignados en el plan de trabajo, así como para establecer una relación de trabajo eficiente.

La flexibilidad del instructor no debe llevarlo a cambiar el propósito de la acción, los objetivos son siempre el punto de partida de su actividad, las técnicas y materiales que utilice depende rán de las conductas que se deseen alcanzar con la capacitación.

Los medios de la capacitación técnicas y materiales de los que se puede valer un instructor son muy variados, de selección y empleo dependen del tipo de aprendizaje motivo de capacitación. Toca al instructor el investigar y experimentar diversos medios y utilizar los más convenientes de acuerdo al área en que se desarrolla la capacitación y a su estilo personal de enseñar.

### 3.4 EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION.

Para apreciar los resultados de un programa de capacitación es necesario realizar una evaluación. La evaluación que realiza el instructor se centra en la observación de los resultados de aprendizaje y a partir de éstos le es posible apreciar la eficiencia del programa, lo adecuado de las actividades y de los materiales, así como su propio desempeño.

La evaluación se realiza durante la instrucción o al término de las actividades, pero debe ser prevista y organizada con anticipación. Al planificar las actividades de aprendizaje es conveniente establecer el plan de evaluación que permita detectar el logro de los objetivos para lo cual es indispensable definir:

- la conducta predominante que se va a evaluar; las conductas pueden ser de conocimientos, de habilidades motoras y de actitudes.
- las situaciones en las cuales se va a observar la conducta aprendida: producción de objetivos, elaboración de documentos, participación en ejercicios o actividades individuales o de grupo, solución a cuestionarios o pruebas escritas, etc.
- los instrumentos de evaluación que permitan el registro de respuestas a las actividades realizadas, es decir, sobre el proceso que se siguió en la resolución de un problema o el desempeño de una operación o bien sobre el producto terminado. Los instrumentos pueden ser diversos: pruebas escritas y escalas estimativas.



### Procedimiento.

1. Determinar cuál es el tipo de aprendizaje a evaluar, la conducta que se deberá manifestar.
2. Definir cuál es la actividad o situación de evaluación más -- conveniente para realizar la evaluación, la cual deberá ser -- lo más real posible en relación a las condiciones en que se -- aplicará el aprendizaje.
3. Definir qué instrumentos de evaluación se van a emplear consi-- derando las conductas a evaluar y la situación de evaluación prevista.
4. Elaborar los instrumentos de evaluación.

### Instrumentos de Evaluación.

Los instrumentos de evaluación son guías que permiten dirigir la observación del evaluador, sea éste el instructor o el participante.

Para el uso de cualquier instrumento se requiere de instrucciones que permitan su aplicación correcta; así como de claves para in-- terpretar los resultados con imparcialidad y objetividad.

### Ejemplos de Instrumentos de Evaluación.

A continuación se presentan algunos ejemplos de reactivos de pruebas escritas y escalas estimativas.

**Pruebas escritas.**

En especial estas pruebas pueden ser diseñadas con una gran variedad de presentaciones, de las cuales los ejemplos siguientes son los más representativos.

- De opción.

Instrucciones: anote dentro del paréntesis la letra de la respuesta correcta.

A La televisión, la prensa y al radio se les denomina ( )

- a) materiales didácticos
- b) medios de comunicación
- c) técnicas audiovisuales.

El punto de partida para definir un programa de capacitación es la. ( )

- a) ayuda financiera
- b) definición de objetivos
- c) determinación de necesidades.

La evaluación que se hace para conocer la aplicación que el empleado hace de lo aprendido en la capacitación es ( )

- a) mediata
- b) inmediata
- c) formal.

- De respuesta breve.

Instrucciones: conteste brevemente cada pregunta.

¿cuáles son los elementos que integran un objetivo de aprendizaje.

. ¿qué tipo de actividades didácticas son convenientes para -  
aprendizajes del área afectiva?

. ¿cuáles son las características que definen a un adulto?

- De falso y verdadero (F o V).

Instrucciones: anote en el paréntesis las letras F o V según --  
considere la afirmación falsa o verdadera.

. La televisión es útil en la capacitación porque sustituye al  
instructor ( )

. La tarea base del instructor es evaluar a los  
participantes ( )

. Las técnicas de instrucción apoyan al desarrollo  
del proceso de enseñanza-aprendizaje ( )

Escalas Estimativas.

- De ejecución.

Instrucciones: observe el desarrollo de la actividad y marque -  
la palabra que mejor califique la conducta de la persona obser-  
vada.

. Actitud ante el grupo de participantes  
reservada                      desinteresada                      colaboradora

. Participación en la toma de decisiones  
pobre                      suficiente                      relevante

. Empleo de los instrumentos de medición  
descuidada                      adecuada                      cuidadosa

## C A P I T U L O IV.

### EL PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION.

Para que la instrucción se realice conforme a los criterios y lineamientos de la capacitación, es necesario planearla tomando en cuenta los siguientes pasos:

#### 4.1 LA INVESTIGACION Y DETERMINACION DE LAS NECESIDADES:

Como primer paso lógico y previo a la programación de un curso, tenemos que conocer en primer lugar al personal, que se va a capacitar; para que en base a ello se elabore el temario y en esa forma estaremos partiendo de bases reales y no ficticias; porque cumpliremos con todo aquello que realmente necesitamos.

#### LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PUEDEN SER CLASIFICADAS EN:

- 1o. Las que tiene un individuo.
- 2o. Las que tiene un grupo.
- 3o. Mediatas o inmediatas.
- 4o. Formales
- 5o. Informales
- 6o. Aquellas que la organización puede resolver por si misma.
- 7o. Las que requieren asesoría externa.
- 8o. Las que sólo pueden resolverse durante el trabajo, (Entrenamiento permanente).

#### HECHOS QUE SIRVEN PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION.

- 1o. Para que el personal sea más productivo y responsable en su trabajo y esté listo para progresar (ascensos y promociones).
- 2o. Porque la organización exige un desarrollo óptimo de labor individual, esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada elemento, lo que se traduce en capacitación.

- 3o. Rotación y transferencia de personal.
- 4o. Empleados de nuevo ingreso.
- 5o. Evaluación de personal.
- 6o. Resultados de exámenes, no se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o que van surgiendo.
- 7o. Resultado de encuestas.
- 8o. Estadísticas en general.
- 9o. Quejas (frecuencia y grado).
- 10o. Cambio de la Institución (Puede ser en su estructura, políticas, etc.)
- 11o. Rumores, Síntomas.
- 12o. Solicitud expresa del interesado o de su jefe.
- 13o. Análisis organizacional. Los defectos de la estructura de una Institución afectan la actuación del individuo y los grupos, cuando no se llega a las metas, hace falta una planeación adecuada, la delegación de autoridad es confusa, hay vaguedad de objetivos, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización, el análisis de estas situaciones puede dar la pauta para encontrar necesidades de capacitación, sea personal o colectivo.
- 14o. Análisis de problemas. Las necesidades de capacitación pueden surgir del análisis de un problema operativo, el problema puede estar porque un individuo o un grupo no tenga la suficiente habilidad o capacidad necesaria para manejar una situación imprevista en un momento dado, cuando existe un problema así y se tiene miras de capacitar, se contestan las siguientes -- preguntas: ¿cuál es exactamente el problema? ¿quiénes están implicados? ¿cuándo empezó? ¿quiénes necesitan mejorar sus -- conocimientos, habilidades, percepciones o actitudes?.
- 15o. Análisis del comportamiento. La capacitación puede surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo, el ausentismo, falta de cuidado, accidentes, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que requieran de capacitación.

#### 4.2 LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS.

La capacitación de los individuos, se puede realizar a través de diferentes medios, pero un elemento esencial es la manera de -- cómo se llevarán a cabo estas funciones, esto es, mediante una correcta fijación de objetivos y un programa bien planeado y dirigido a un fin lógico. Los objetivos de capacitación se derivan de -- las necesidades de la misma.

Una vez que se hubiesen definido los objetivos, éstos deberán de analizarse para ver la proyección y profundidad de los mismos, ya que es conveniente contar con objetivos alcanzables, concretos y perfectamente claros, pues si en un momento dado el objetivo no cuenta con estos tres requisitos, la función se perdería y tomaría rumbos equivocados por su falta de precisión a la meta donde - queremos llegar.

Los objetivos definen la dirección de capacitación y sirven - como metas de mejoramiento a la organización así como también permiten la evaluación de los resultados. Los objetivos se deben establecer entre el departamento o dirección y los empleados afectados por el problema. Cuando se define el problema, el responsable del entrenamiento deberá buscar ideas sobre las soluciones que puedan lograrse con la capacitación.

Los aspectos del programa deben acordarlos ambas partes antes mencionadas, con base en las entrevistas que se hagan con cada persona para conocer lo que se necesita hacer y cómo puede lograrse.

La decisión sobre los objetivos de un programa de capacitación se ven afectados por diversos factores dentro de los que se encuentran los siguientes:

**ESTANDARES DE DESEMPEÑO:** ¿Cuáles son los estándares que se requieren en el trabajo? ¿qué nivel de calidad se debe de lograr en las funciones del personal?.

## HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LAS PERSONAS CAPACITADAS.

¿Está bien seleccionado el grupo o se tiene que partir de un grupo heterogéneo?. Esto se hará según convenga.

**FACTORES TEMPORALES:** ¿cuál es la presión del tiempo en el departamento o sección en que se va a dar capacitación? ¿qué niveles de desempeño en el trabajo se deben lograr? ¿en qué lapso y para que tipo de sujetos? ¿cuánto tiempo se va a dedicar a la capacitación?

**FACTORES DE COSTO:** ¿cuáles son los costos de capacitación, incluyendo los materiales auxiliares del personal capacitado? ¿cuál será el costo de profesores y aulas de donde se lleve a cabo la capacitación?.

### 4.3 EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS.

Un programa de capacitación es una estructuración de actividades que permiten el aprendizaje. Actualmente todos los organismos públicos cuentan con sus propios Departamentos de Capacitación y diseñan sus programas de acuerdo a sus necesidades.

Es indispensable que, después de haber determinado las necesidades de capacitación y fijar los objetivos correspondientes, se desarrolle el programa particularmente en la capacitación; y es necesario programar previamente la marcha y estructuración del trabajo a realizar, a fin de no caer en improvisaciones de las cuales no pueden obtenerse resultados positivos. Esta es la razón por la cual en todo proceso de capacitación existe un planteamiento previo que garantiza una enseñanza funcional, sistemática y graduada cuando sea preciso.

Los enfoques básicos de un programa de capacitación son:

¿A QUIEN?

¿QUE?

¿POR QUIEN?

¿COMO?

¿DONDE?

¿CUANDO?

A QUIEN: Los programas de capacitación dependen en parte del número de capacitados que se tienen, a la vez pueden darse en forma -- individual o colectiva.

INDIVIDUAL.- Se capacita a una sola persona con dos programas diferentes.

- a) Lo que se planea para un capacitando no puede ser usado por -- cualquier persona.
- b) Lo que se da generalmente a una persona, puede aplicarse a muchos durante determinado período.

COLECTIVA.- En este caso se capacita a un grupo de personas con -- dos programas diferentes.

- a) Este programa está delineado para una sola vez, para cubrir -- una necesidad y que no es probable se repita de la misma manera.
- b) Este programa consiste en que se da muchas veces a varios grupos diferentes durante varios años.

Con frecuencia las consideraciones de más importancia en la decisión de ofrecer un programa a una persona o a un grupo son:

- 1o. Dispersión geográfica de las unidades, departamentos o secciones de la organización y de los requisitos individuales de la capacitación.
- 2o. Medida de la rotación o sustitución en las categorías del -- puesto.
- 3o. Si hay un elemento común importante para varios trabajos diferentes, podemos realizar la capacitación en grupos.

QUE: Este punto se refiere al contenido del programa de capacitación, hablando en términos generales, empezamos a determinar el -- contenido en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes de la capacitación y lo que queremos que sean capaces de hacer después de ésta; esto se le conoce como "diferencial de desempeño en el trabajo" y debe ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido del programa de capacitación.



Es importante la descripción de cualquier trabajo en el punto óptimo de realización, el cual va a determinar en parte la naturaleza del proceso de capacitación, pero hay que especificarlo de modo exacto y cuantitativamente como sea posible.

Habiendo determinado ya el contenido del programa de capacitación, debemos reservar el problema de los métodos, de quien va a impartir la capacitación.

**POR QUIEN:** Siempre que surge una discusión acerca de qué es más importante, si el conocimiento que el instructor tiene sobre el tema, o su habilidad y talento para enseñar, parecen tener un sin número de argumentos de partidarios de una u otra postura; para nosotros la importancia es la misma.

La relativa importancia de alguno de ellos está en íntima conexión con la materia del otro, es decir, la habilidad de un instructor se muestra por la imaginación con la que usa las técnicas, pero precisamente con relación al tema que está enseñando. Por otra parte, no es fácil concebir resultados sorprendentes en el aprendizaje para un instructor que sabe mucho del tema; pero no sabe enseñar.

Por lo anterior, es importante elegir a la persona que va a impartir la capacitación, así como el personal que va a ser capacitado.

Los instructores deben estar familiarizados con problemas de la institución, y además tener conocimientos en relaciones humanas y pueden provenir de dos fuentes:

**Internos:** pertenecen regularmente a la Institución y dan la capacitación generalmente dentro de la misma, haciendo uso de auditorios, aulas, etc.

**Externos:** son organizaciones públicas y privadas, que se especializan en la impartición de capacitación a toda institución que lo solicita, para ello cuentan con personal especializado que imparte conocimientos a nivel técnico y profesional.

El trabajo que realiza el instructor es trascendental para el buen funcionamiento de cualquier institución. Labor tan importante no puede improvisarse, no debe dejarse a la inspiración del momento - debe meditar-se meticulosamente para obtener los mejores resultados

Si el instructor quiere alcanzar resultados óptimos, debe elaborar un plan, debe saber qué va a enseñar.

Para poder responder a estas interrogantes, el instructor, debe tener un dominio sobre el tema motivo de la lección (preparación científica); y conocer el orden en que ha de presentarlo al auditorio (preparación pedagógica). Ambas preparaciones aseguran el buen éxito de la labor del instructor. A continuación analicemos éstos dos tipos de preparación:

#### Preparación científica.

Sólo puede enseñar bien una cosa el que la conoce profundamente, por ello es necesario preparar bien la exposición y meditar sobre ella; repasando lo conocido y ampliando otros aspectos, tal como ordenar los datos, redactar notas y preparar ejemplos.

Una vez que el instructor se haya informado perfectamente del tema, organizará un pequeño resumen en el que no debe omitir nada de lo fundamental del asunto. El empleo de tarjetas sinópticas, es recomendable para esta actividad; además la preparación científica proporciona:

- a).- Seguridad en uno mismo.
- b).- Fluidez en la exposición.
- c).- Interés del auditorio.

#### Preparación pedagógica:

Una vez realizada la preparación del tema (preparación científica) es preciso efectuar la preparación pedagógica, que se refiere al orden en que se presentará el tema con base en la didáctica. Este es el momento en que el instructor debe reflexionar en el método, los procedimientos, las formas didácticas y demás auxiliares que proporcionen un verdadero aprendizaje.

Una buena preparación pedagógica permite:

- a).- Precisar los objetivos que se desean alcanzar.
- b).- Seguir un orden en el desempeño del tema.
- c).- Seleccionar de acuerdo con el tema, aquellas actividades que permitan la participación personal de los integrantes del grupo en el trabajo que se realiza.
- d).- Organizar adecuadamente la dirección del aprendizaje.
- e).- Preparar los auxiliares didácticos necesarios y
- f).- Realizar una correcta evaluación.

De acuerdo con lo anterior, ambas preparaciones, la científica y la pedagógica, son esenciales en el trabajo de toda persona que se dedique a la enseñanza.

#### PLANEACION DE LA CLASE.

Toda persona que tenga que enseñar a otras, tiene que meditar sobre las etapas que comprenderá su trabajo, es decir, preparar un determinado plan de actividades. Al elaborar este plan, el instructor reflexionará sobre cómo será el inicio de su exposición, cómo llevará las experiencias deseables a su personal y por último, cómo podrá conocer el aprovechamiento del grupo.

#### ESTRUCTURA DE LA LECCION.

La lección es la dosificación de un contenido en un determinado tiempo. El diccionario la define como "el conjunto de conocimientos teóricos o prácticos, que da a los discípulos el concepto de una ciencia, arte, oficio o habilidad".

La lección, es el instrumento fundamental con que cuenta el maestro para dirigir el aprendizaje, es el puente entre la experiencia del maestro y las actividades y necesidades del grupo.

Las partes que comprende la estructura de la lección son las siguientes:

### 1o. INICIACION.

Es el punto de motivación de la clase, que consiste en disponer al grupo e interesarlo en el tema, en esta parte, el instructor hará uso según el tema y los antecedentes del grupo; de los siguientes procedimientos que son: observación, comparación y experimentación, en otras palabras, el instructor debe motivar el aprendizaje, propiciando interés espontáneo en las actividades del grupo.

### 2o. ELABORACION.

Es la parte sustancial de la lección, es el momento en que los participantes ponen en marcha su capacidad de aprendizaje para asimilar los conocimientos que les imparte su instructor con el material didáctico adecuado.

### 3o. COMPROBACION.

Esta última parte tiene como objeto, el aplicar los conocimientos adquiridos, es decir, llevar a la práctica lo aprendido. El instructor puede en esta parte hacer uso de interrogatorios o cuestionarios.

Las partes de la estructura de la lección, tienen como propósito ilustrar el plan de clase, en realidad estas tres partes se complementan para concluir con la comprobación.

### RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA LA ENSEÑANZA.

#### 1.- PARA PREPARAR LA LECCION:.

##### 1.1 Analizar el problema.

Este análisis le permitirá determinar que enseñar y como va a organizar el material que va a utilizar.

##### 1.2 Elaborar un plan.

Precisar objetivos, bosquejar el curso y promover medios auxiliares.

1.3 Hacer un plan para cada lección.

No olvidar que cada lección tiene sus propias características.

1.4 Tener todo listo.

Preparar material, equipo y auxiliares de enseñanza.

2.- COMO INSTRUIR EN CINCO PASOS BASICOS.

2.1 Preparar al personal.

Facilitar las cosas, despertar el interés, investigar que tan to sabe, hacerles saber lo que se espera de ellos.

2.2 Presentación.

Enseñar un solo conocimiento, a la vez, hablar, demostrar, -- ilustrar y preguntar. Asegurarse que cada presentación tenga lo ne cesario para mantener el interés del grupo.

2.3 Aplicación.

Hacer que el personal intente realizar el trabajo presentado tan pronto como sea posible. Disponer lo necesario para dar al per sonal alguna práctica.

2.4 Resumen.

Ayudar a los participantes a hacer resúmenes y a clasificar - lo aprendido. Esto les ayudará a recordarlo por más tiempo.

2.5 Prueba.

Cada lección de alguna manera (verbal, por escrito o mediante una actividad) evaluar tanto los conocimientos como las habilida-- des adquiridas.

## TECNICA DE ESTUDIO.

El estudio es una técnica, que se basa en la reflexión y la concentración hacia un tema. El estudiar nos facilita aprender conocimientos, a través de lecturas, observaciones y reflexiones. -- Nos referimos al estudio realizado en libros, folletos, informes, etc., la lectura es el medio para realizar este tipo de estudio, -- hay dos maneras de leer: oralmente y en silencio.

**Lectura Oral.**- Esta lectura consiste en exteriorizar un contenido escrito por medio de modulaciones e inflexiones apropiadas de la voz.

**Lectura de Comprensión.**- Consiste esta lectura en el ajustamiento de los ojos para percibir las palabras y desprender ideas. La lectura en silencio es la más extendida y la más usada.

**Lectura de Estudio.**- Esta lectura la usamos para aprender -- obligatoriamente o voluntariamente en textos, manuales, resúmenes e informes, etc.

### Requisitos de la lectura de estudio:

- a).- Mecanización; habilidad para conocer los signos gráficos sin dificultad.
- b).- Atención; este tipo de lectura debe ser profunda y reflexiva.
- c).- Comprensión; Sin no comprendemos lo que leemos es como si no loyéramos, es necesario atender, saber el significado de las palabras, aplicar los signos de puntuación.
- d).- Buenos hábitos; no se deben mover los labios, no mover la -- lengua, no pasar por alto los renglones, no leer acostado, -- leer solo cuando se disponga de suficiente luz.

### Condiciones para realizar el estudio:

- a).- Predisponerse para aprender, que nada intorfiere en nuestra -- decisión.

- b).- Buscar nuevas condiciones para hacerlo, lugar espacioso cómodo, buena iluminación, orden y limpieza.
- c).- Planear y organizar un horario de estudio conveniente, se recomienda las primeras horas del día por ser las mejores.
- d).- Tener los materiales necesarios y al alcance, disponer de tarjetas para hacer anotaciones, lápiz o pluma, libros de consulta, gráficas, estadísticas, diccionario, etc.
- e).- Elaborar un plan que permita la localización progresiva y gradual de las ideas principales.

#### COMO:

La capacitación es un campo muy especializado y no consiste solamente en proporcionar a los estudiantes datos e información. Hacer uso de ciertas técnicas y métodos que deben dominarse si quiere ser efectivo en la enseñanza y además tiene un propósito. Guiar a los estudiantes en actividades de aprendizaje que les enseñe a realizar el trabajo para el cual se están preparando y también les ayuda a desarrollar habilidades para que las apliquen posteriormente en las tareas que se les asigna.

Método es todo proceso ordenado y sujeto a ciertos principios o normas, para llegar de una manera segura a un fin u objetivo que de antemano se ha determinado.

El método puede concebirse como el conjunto de medios y procedimientos que sirven para alcanzar los objetivos. El uso de un método en particular dependerá de los objetivos por alcanzar, de los individuos en entrenamiento del nivel de trabajo y factores tales como, el tiempo y los gastos involucrados. Los métodos son imprescindibles en cualquier rama de la enseñanza.

Los métodos pueden ser usados: individualmente o en grupo, algunos se ajustan al adiestramiento en el trabajo, otros requieren que el participante deje su área de labores, algunos sirven para un propósito exclusivamente, otros son prácticos y se usan en cualquier situación, otros no lo son, así que la pregunta más inquietante aquí sería: ¿cuál usar y en qué momento?.

¿cuál método o técnica deberá usarse? si se tiene en mente -- que no hay una diferenciación clara entre los métodos y técnicas, y que no hay una etiqueta que describa por completo lo que sólo el instructor puede determinar, entonces la clasificación que presentamos a continuación puede tener un útil propósito: como es el de describir y evaluar los métodos así como las técnicas utilizadas - en las áreas de capacitación, por ello es que con fines de explicación hacemos mención de los mismos:

### TECNICAS Y METODOS DE CAPACITACION.

#### METODOS:

##### Capacitación Externa.

- Universidad y Escuelas Profesionales.
- Instituciones Educativas.

##### Capacitación Interna.

- Capacitación vestibular.
- En aulas.
- Dentro del Trabajo.

#### TECNICAS ESPECIFICAS:

- Clase Formal.
- Panel.
- Conferencia con participación.
- Seminario.
- Estudio de Casos.
- Técnica de Incidentes.
- Juego de representación.
- Dramatización.
- Sensibilización.
- Práctica.
- Demostración.

##### Técnica Audio-visual.

- Juego de negocios.
- Mesa Redonda.
- Ayudas visuales.
- Ayudas auditivas.
- Prueba de retroalimentación.



**MÉTODOS:****Capacitación Externa.**

- Universidad y Escuelas Profesionales.

La capacitación externa que se realiza a través de estos centros educativos, es a la fecha poco utilizada en México, en virtud de que la capacitación no tiene aún el auge que en otros países.-- Sin embargo, diremos que el personal que recibe estas enseñanzas - deberá tener un marco de referencia en su trabajo, para que esta - capacitación tenga una aplicación práctica de inmediato, ya que si no hay utilización de enseñanzas, puede haber desaliento en el - alumno y desperdicio de conocimiento.

**Instituciones Educativas.**

Podemos decir que en nuestro medio, este tipo de instituciones tiende a generalizarse, ya que cada vez existe un mayor número de ellas y una mayor difusión de los cursos que imparten.

Podemos citar al Centro Nacional de Productividad (CNP), Instituto de Administración Científica de las Empresas, (IACE), El -- Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA), entre otras, que programan cursos de seminarios en diversas especialidades de - tipo técnico administrativo.

Los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial, de la Secretaría de Educación Pública, el Centro de Adiestramiento de -- Operadores de la Escuela Wilfrido Massieu del Instituto Politécnico Nacional, los Institutos Tecnológicos Regionales y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra, en la industria, de la Secretaría de Comercio. Recientemente se crearon en la Administración Pública centralizada las comisiones mixtas de capacitación, etc. con fines de capacitación.

**Capacitación Interna.**

- Capacitación vestibular.

Básicamente dirigida a mejorar habilidades o destrezas en personal de fábricas, como soldadores, hojalateros, etc., y también a

algunos empleados de oficina como Secretarias, para el manejo adecuado de máquinas de escribir y artículos de oficina.

La capacitación vestibular requiere a menudo de fuerte inversión de dinero, para la venta del local y para la adquisición del equipo con que deberá contar, tales como; tornos, fresadoras, banco, etc., en el caso por ejemplo de capacitación y maquinaria de escribir, archiveros, básicamente para el caso de secretarias. Sin embargo, a pesar de su elevado costo, es conveniente cuando:

- El trabajo que se enseña encierra un alto grado de peligro.
- Existe posibilidad de daño para el equipo.
- La actividad inicial del capacitando interfiere seriamente el ritmo de trabajo de su unidad de trabajo.

#### DENTRO DEL TRABAJO.

El método denominado ADT (Adiestramiento Dentro del Trabajo), no es otra cosa que la adaptación del TWI (Training Within Industry), el cual nació en los Estados Unidos de América, como respuesta a las exigencias de tipo bélico, ya que en 1940, al desencadenarse la guerra, los dirigentes norteamericanos se encontraron ante la necesidad de movilizar su aparato industrial y de reabsorber una importante masa de desocupados con fines de aumentar la producción y contruirse en "el arsenal de la democracia" según se lee en la relación pública del Gobierno Americano sobre las actividades del TWI Foundation.

Nacen de este modo los principios que se encuentran contenidos en el siguiente programa básico:

- a).- Instrucción en el trabajo.
- b).- Relaciones en el trabajo.
- c).- Mejora de Métodos de Trabajo.

El método está dirigido a los mandos intermedios, nombre con el que se quiere indicar aquel nivel de personas que en una organización empresarial productiva, son responsables y dirigen el trabajo de un determinado grupo de obreros, o sean los supervisores.

Sin embargo, sus principios se encuentran universalmente aceptados no tan solo para las personas a las cuales originalmente fue dirigido sino para todo tipo de personal, con las modificaciones necesarias a cada caso específico. Esto está basado en el análisis de la habilidad y conocimientos esenciales que un supervisor debe tener y que podríamos resumir básicamente en los siguientes:

- Conocimientos de trabajo.
- Conocimientos de su responsabilidad.
- Habilidad para instruir.
- Habilidad para mandar.
- Habilidad para mejorar los métodos de trabajo.

Como se podrá observar, un factor básico en el TWI, es precisamente la habilidad para instruir, misma que por su importancia vamos a analizar, ya que cada día adquiere mayor relevancia, dado que todo jefe, todo supervisor, generalmente es instructor.

Las cuatro fases en que se descompone el proceso de Instrucción son las siguientes:

a).- Preparar al trabajador.

Esta fase de la instrucción tiene como fin despertar en el trabajador el interés por el trabajo y ganarse su confianza, para lo cual se recomienda:

- Animarle, ser amable con él.
- Definir el trabajo y averiguar la experiencia del trabajador.
- Despertar su interés por aprender el trabajo.

b).- Demostrar el trabajo.

Esa es la fase básica de la instrucción y en la que el supervisor debe desarrollar una gran habilidad para obtener éxito en su cometido.

Las recomendaciones para hacerlo son muy sencillas:

Debe colocar al trabajador en la mejor posición para observar la demostración del trabajo.

Debe explicar, mostrar e ilustrar en el orden real cada una de las operaciones.

Debe recalcar todo lo que el trabajador debe saber para hacer cada una de las operaciones.

Debe impartir la instrucción en forma clara, completa y paciente.

Debe utilizar el ritmo de instrucción adecuado para la capacidad de comprensión del trabajador. Para esto es muy útil la experiencia del supervisor pues el dosificar la instrucción requiere un conocimiento profundo del trabajador.

c).- Comprobar el aprendizaje.

Para instruir no basta realizar correctamente lo indicado en las fases anteriores, es necesario, además verificar que el trabajador esté aprendiendo lo que se le está enseñando.

Para esto se recomienda el procedimiento siguiente:

Hacer que el trabajador ejecute las operaciones y corrija los errores que cometa.

Pedir que explique los puntos claves mientras ejecutan las operaciones.

Hacer preguntas inteligentes para verificar que entiende y está aprendiendo cada operación.

Felicitar sus aciertos y animarle diciéndole que lo está haciendo bien, cuando así sea.

d).- Observarlo en la práctica.

En el trabajo normal de producción se puede correr el riesgo de cometer errores y equivocaciones. Por lo que se hace necesario observar de cerca la actuación del trabajador, después de haber terminado la fase anterior de la instrucción, se recomienda la siguiente técnica:

Hacerlo trabajar independiente.

Indicar a quién debe consultar en caso de que le surjan dudas.

Revisar su trabajo frecuentemente e invitarle a que haga las preguntas que aclaren sus dudas.

Disminuir progresiva y paulatinamente la ayuda y la vigilancia hasta llegar a la supervisión normal de un empleado excelente para la Institución.

#### TECNICAS ESPECIFICAS.

Evidentemente que el aprendizaje no se realiza en la forma automática con solo designar una persona como instructor y a un grupo de empleados como auditorio.

La actividad de capacitación debe ser cuidadosamente planeada y las técnicas de establecer comunicación y de estimular lo aprendido deben ser adecuada al tipo de situación planeada.

Por tanto, la planeación de una situación de instrucción debe incluir la preparación del instructor, como la preparación del estudiante.

Se recomienda que el instructor conozca perfectamente las técnicas que constituirán sus herramientas de trabajo.

#### CLASE FORMAL.

La clase formal es una técnica en la cual el instructor transmite información a un grupo de capacitandos que solamente la aceptan, o sea que su intervención es pasiva y generalmente no cuenta con los mecanismos de retroalimentación necesarios para ir evaluando el aprendizaje. Esta técnica se usa generalmente enfocada a conocimientos los cuales serán medidos con exámenes que arrojarán resultados favorables o desfavorables.

#### PANEL.

El panel es una representación a menudo incluye puntos de vista en conflicto, hecha por un pequeño grupo de instructores seguida de una sesión de preguntas por parte del auditorio, así como de comentarios de los instructores.

Una diferencia significativa entre el "panel" y el "simposio" es el papel del jefe. En el panel, el jefe actúa como moderador.- En un simposio el jefe puede actuar como ponente o también como moderador ambos casos son correctos.

#### CONFERENCIA CON PARTICIPACION.

Es una discusión dirigida para obtener objetivos predeterminados, en el desarrollo de una sesión. El instructor utiliza preguntas que alientan la participación de los estudiantes, lo cual estimula el interés y el intercambio libre de las ideas al resumir información y conocimientos de varias fuentes.

El conferencista debe:

- a).- Elaborar un buen comienzo.
- b).- Recordar que la buena discusión significa participación.
- c).- Usar buenas preguntas
- d).- Cuidar que la discusión vaya en forma progresiva.
- e).- Mantener el control de la conferencia.
- f).- Desarrollar la camaradería entre los participantes.
- g).- Evitar el abuso de autoridad para imponer decisiones en opiniones.
- h).- Terminar bien.

El conferencista no debe;

- a).- Discutir.
- b).- Ridiculizar .
- c).- Tomar partido.
- d).- Sermonear.
- e).- Ser muy chistoso.
- f).- Ser impuntual, tanto para comenzar, como para terminar.
- g).- Presentarse como una autoridad o experto.
- h).- Tergiversar la opinión de un participante.
- i).- Desarrollar el tema muy rápido.
- j).- Hablar mucho.

### SEMINARIO.

El seminario es la técnica que brinda hasta ahora mejores condiciones para captar información. La situación psicológica del capacitando colaborando en forma especial para su formación, ya que está libre de presiones externas y se encuentra anímicamente preparado para receptor capacitación. Además de esta ventaja, tenemos el convivio de que se opera en el grupo dentro y fuera del horario normal de trabajo, creándose ligas informales de gran trascendencia posterior. Podríamos citar como desventaja, la falta de continuidad en la preparación recibida, que puede compensarse con la -- capacitación permanente que debe recibir de su jefe inmediato.

### ESTUDIO DE CASOS.

El uso de estudio de casos es un medio de transmitir ideas y también un instrumento para resolver problemas; se aplica a la capacitación para empleados de cierto nivel. El uso de un caso en -- una situación de adiestramiento presenta normalmente tres partes:

- Un reporte de caso.
- Una discusión del caso.
- Una solución recomendada del caso.

El reporte del caso es generalmente proporcionado a los adiestrados en forma impresa o mecanográfica, preferiblemente antes de la sesión de capacitación en la que ellos van a discutirle. Después de un estudio del reporte del caso, los adiestrados hacen -- preguntas, ofrecen sugerencias y en general, participan de todas -- las ideas que les viene a la mente. Siguiendo esto, el Director -- de la discusión guía al grupo a una solución. Es en este punto -- donde el buen adiestramiento puede ser dado sobre el método de resolución del problema.

### TECNICA DE INCIDENTES.

Una reciente modificación del estudio de casos, es el procedimiento de incidentes, que ha sido desarrollado por Paul Pigoras, -- del Instituto Tecnológico de Massachusetts. La esencia de su modifi

cación es la formación de dos grupos con los adiestrados cada uno de los cuales defiende una posición. después de un corto debate -- sobre soluciones alternativas. Después de ésto, se lleva a cabo una revisión y un pronóstico sobre futuras situaciones.

La técnica de incidentes es más adaptable al adiestramiento - de pequeños grupos de supervisores; elimina la lectura amplia y la dedicación requerida en el estudio de casos y se presta también a la instrucción en el proceso de analizar problemas.

#### JUEGO DE REPRESENTACION (role playing).

El juego de representación es una técnica que puede ser utilizada con provecho en la aplicación de la teoría a la práctica y para convertir una discusión abstracta en concreta. La esencia de la técnica es que a miembros seleccionados del grupo se les pide asumir la personalidad, características y posición de personas determinadas en situaciones específicas. Entonces los participantes escogidos dirigen la discusión o actúan fuera de una situación en los planes asignados. La actuación puede hacerse formal, donde la situación y las personas están enumeradas con gran detalle y anticipación, o puede ser informal, cuando el director de la discusión puede decir simplemente, usted es un administrador de oficina y una empleada llega tarde ¿Qué le diría usted a ella?. El método de -- actuación es mejor usado con grupos pequeños de tal modo que los miembros del grupo puedan cada uno participar en una discusión siguiendo la actuación para señalar las lecciones que van a ser aprendidas de la actuación que ellos observaron. Esta técnica es generalmente más útil que el adiestramiento de supervisores de oficina en el área de relaciones humanas, y más aún que en el adiestramiento de empleados de oficina.

#### DRAMATIZACION.

Para nuestros efectos distinguiremos la idea del Juego de Representación, donde básicamente el objetivo es crear, modificar o acrecentar conocimientos y habilidades, de la idea de dramatización como o, donde el objetivo es la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante los primeros días de permanencia en un seminario.



Por tanto, y entendido en esta forma, aunque las dos técnicas parten del psicodrama, es útil formular esta distinción por -- considerarlas substancialmente diferentes, atendiendo al objetivo -- que persiguen.

#### SENSIBILIZACION.

Esta técnica no es propiamente de instrucción de sentido habitual que le hemos venido dando a la palabra, sino que básicamente persigue que el capacitando cuando asista a algún curso aprenda el comportamiento del grupo mediante la participación que él haga, para que en esa forma aporte conocimientos y experiencias adquiridas.

Los defensores de esta técnica, sostienen que la experiencia del grupo origina en sus miembros experimentos purificadores ya -- que no se trata de encontrar soluciones finales a los problemas -- asignados al grupo, y de hecho hace falta asignarle problemas puesto que el mayor problema es el mantenimiento del grupo como tal. -- Por lo tanto su principal propósito es enseñar la dinámica del comportamiento eficaz e ineficaz del grupo.

Esta técnica no ha sido sometida aún a experiencias controladas para averiguar su eficacia, en comparación con otras técnicas de capacitación, por lo que los resultados aún no pueden ser determinados con exactitud.

#### PRACTICA.

Este método está basado en los principios de hacer el estudiante participe en la lección abiertamente y parte de algunas fases de la presentación. Se pueden notar tres tipos generales de -- prácticas.

1.- Controlada: Da el instructor un control rígido de lo que el -- estudiante hace.

2.- Entrenador y entrenado: pareja de estudiantes trabajando bajo circunstancias en los que alternativamente uno de los miembros es el alumno y el otro el entrenador.

3.- Independiente: Cada estudiante trabaja a su propio ritmo.

Esta técnica cuenta entre sus principales ventajas las siguientes:

- Alienta la competencia entre los instructores.
- Desarrolla la habilidad individual en los participantes.
- Pueden trabajar a su propio ritmo y se asemeja a las condiciones reales.

#### DEMOSTRACION.

Una persona realmente sigue un procedimiento y lo hace como si estuviese laborando normalmente, de tal modo que el grupo puede ver la actuación llevada a cabo correctamente. Esta técnica ayuda a enfatizar y clasificar los puntos importantes, ilustra la aplicación de la teoría y está acorde con la realidad tal cual se presenta.

#### TECNICA AUDIO-VISUAL.

La importancia de este tipo de ayuda se puede precisar al mencionar que la combinación de vista y oído rinde un 87% de percepción cuando se le mide aisladamente.

De aquí la importancia de las películas y filminas.

Actualmente se está estructurando una tecnología de la Instrucción por películas, basadas en investigaciones realizadas por la Universidad de Pensilvania. El aprendizaje de este tipo puede ser favorecido si tenemos en cuenta, en cada película lo siguiente:

a).- Comprender pocas materias y el desarrollo de estas tiene que ser lento. En muchas películas se trata de recargar la información con detrimento del aprendizaje.

- b).- Repetir la proyección de la película, la investigación indica que al menos una repetición aumenta la eficacia del aprendizaje.
- c).- Escribir el guión de la película desde el punto de vista de adiestramiento. Considerar su presente estado de conocimiento, capacidades y actitudes hacia la materia que se presenta y las dificultades que encuentra.
- d).- Animar la participación del auditorio. Recordar a los adiestrados que contemplan los puntos importantes, los recuerden y se permitan la discusión y las preguntas durante y después de las películas.
- e).- Preparar a los adiestrados a que aprendan de las películas. - Es importante orientarlos sobre la materia que deba ser aprendida y el uso que debe hacerse de ella. Pueden ser de utilidad, guías de estudio antes y después de las películas.

Muchas de las películas y filminas que se usan actualmente, descansan ante todo en los elementos artísticos de su producción y reproducción e ignoran los avances técnicos que se han realizado en el terreno de la enseñanza que tratan.

Los defectos mencionados pueden reducirse mediante un ritmo adecuado, la oportunidad de la práctica, elevando la significación, aumentando las repeticiones y aplicando otros principios del aprendizaje ya señalados.

#### JUEGO DE NEGOCIOS.

El juego de negocios lo podemos definir de acuerdo con Sndlinger de la siguiente manera:

" Un conjunto de reglas que corresponde a la economía de un negocio con todo el realismo posible y con las limitaciones de todo juego. Este tipo de juego que podría llamarse operacional, no tiene nada que ver con la llamada, teoría de juego, que es un método teórico para la solución de las situaciones de conflicto" - -  
 "El juego operacional es esencialmente simulado y proporciona un campo para efectuar decisiones de tanteo más bien que para montar toda una estrategia perfecta".(24).

(24) Sndlinger El Juego de Negocios Ed. Trillas México 1980 P. 150

Esta simulación es importante e interesante sobre todo en desarrollo de ejecutivo, ya que brinda una imagen ficticia en la cual los problemas planteados, bajo condiciones que en el terreno real del trabajo encontrarán y que podrán solucionar con base a estas experiencias.

#### MESA REDONDA.

Esta técnica consiste en la discusión en grupo, generalmente bajo la dirección de un presidente (frecuentemente uno de los instructores del curso.)

#### Este presidente:

- Introduce el tema.
- Inicia la discusión.
- Ayuda a que ésta se mantenga en su ruta
- Hace un resumen.
- Cierra la discusión.

#### Cuenta con las siguientes ventajas:

- Reúne ideas, información y conocimientos de múltiples fuentes.
- Estimula el pensamiento y desarrolla la habilidad de trabajar en grupo.
- Ayudas visuales.

Estas técnicas tienen gran aplicación en cualquier aspecto de la capacitación y realmente depende del ingenio del instructor para ponerlas en práctica, combinarlas y elaborar algunas nuevas, -- por lo que solo a guisa de ejemplo; mencionaremos algunos implementos útiles para visualización:

Pizarrón, Pizarrón cubierto, Pizarrón Perforado, modelos, franelógrafo, Pizarrón magnético, rotafolio, proyector de cuerpos opacos, proyectos sobre el hombro y proyector de transferencias.

## AYUDAS AUDITIVAS.

Podemos citar las grabaciones en discos, especialmente elaborados para efectos de capacitación y que en ocasiones son complemento de filminas.

También debemos considerar las grabaciones en cinta, conteniendo algunos conceptos clave para formas "islas" durante una conferencia. Generalmente esta grabación tiene la ventaja de su facilidad, economía y su perfecta adaptabilidad al medio de que se trate.

## PRUEBA DE RETROALIMENTACION.

Consiste en una serie de preguntas previamente elaboradas que tienen como objeto determinar el grado de asimilación de los participantes y que se aplica después de terminar alguna sesión del programa, además, refuerza el aprendizaje al poner en práctica los conocimientos que se les está impartiendo "aprender haciendo".

## OTRAS TECNICAS.

Siempre y cuando la capacitación se realice como dicen Proctor y Thorton, como "un acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje, estaremos en posibilidad de alcanzar los objetivos fijados". (25)

Por tanto, las visitas instituciones, las asociaciones profesionales, los proyectos, los movimientos horizontales de empleados, etc., siempre y cuando se realicen intencionalmente como parte de un programa, serán técnicas auxiliares de útil aplicación.

## DONDE:

El entrenamiento y la capacitación en cualquier institución generalmente se da afuera, pues presenta ventajas que se ven desde un punto de vista muy diferente. En las empresas privadas, se manda al personal que requiere capacitación a diversos Organismos

(25) Proctor y Thorton La Técnica en la Capacitación Ed. C.E.C.S.A.

Especializados pues les resulta menos costos, que si tuvieran sus propias instalaciones, los materiales y los instructores, esto se da solo en la mediana empresa típica mexicana, aunque hay algunas empresas en el país por su estructura y magnitud, cuentan con todos los recursos necesarios para darle a su personal, si lo requiere, capacitación. En el sistema de gobierno, se cuenta con centros de capacitación llamados comisiones mixtas y, solamente en última instancia se recurre a los centros especializados en capacitación - aunque no es usual que lo hagan las instituciones públicas.

#### CUANDO:

Muchas personas piensan que cuando la asistencia no es obligatoria, la capacitación debe ofrecerse de acuerdo al tiempo que se disponga, en tanto que la capacitación fuera de las horas de trabajo debe reservarse para programas de asistencia forzosa.

Independiente para esta decisión, los resultados de la capacitación serán directamente proporcionales al grado en que el empleado percibe que se beneficiará de la participación del evento.

Otros factores que afectan al tiempo son: Los objetivos del programa, habilidades de los capacitados, así como de los instructores y de los beneficios de la capacitación.

#### COSTO DE CAPACITACION.

En la capacitación, más que en cualquier otra actividad debe hacerse una clara distinción entre los conceptos gasto e inversión.

En algunos centros de trabajo al presentarse épocas difíciles se piensa que es momento de reducir el presupuesto de los departamentos cuya atribución es intangible (vgr; capacitación); no por ello debe negarse que sus efectos sobre la organización sean benéficos. Es más, hay quienes afirman que en períodos inflacionarios la meta debe ser aumentar la productividad y el medio más adecuado para lograrlo es la capacitación de Recursos Humanos.

Es difícil determinar cuánto se gastará en cada organización que se preocupe por la capacitación de su personal, ya que esto -- va en función de las necesidades de la misma, en cuanto al departamento o sección de que se trate así como la cantidad de personal, que se vaya a entrenar, de la capacitación que tengan sus integrantes, los planes de expansión de la empresa, las innovaciones tecnológicas etc., sin embargo como punto de referencia, cabe mencionar que los presupuestos de capacitación suelen representar entre el 0.5 y el 2.5% del importe total de la nómina (masa salarial más carga de trabajo).

En instituciones pequeñas que no cuentan con una unidad interna de capacitación, existe la alternativa de controlar externamente este servicio. Asimismo, esta posibilidad debe ser estudiada -- por las organizaciones que realizan actividades internas, pero de-- dean complementarlas, con la capacitación externa tiene ventajas -- como el de conocer puntos de vista diferentes y totalmente impar-- ciales.

Los costos de capacitación reducen impuestos y muchas empresas la utilizan no por sus altos beneficios sino por tal reducción.

#### 4.4 LOS SEGUIMIENTOS DE LOS PROGRAMAS.

Desde la planeación de los objetivos generales y específicos deberá pensarse en el método o sistema que debemos de seguir para llevar el control del avance de la actividad a desarrollar.

Una vez que se hubiesen definido los objetivos éstos deberán de analizarse para ver la proyección y profundidad de los mismos, ya que es conveniente contar con objetivos alcanzables, concretos y perfectamente claros, porque si en un momento dado el objetivo -- no cuenta con estos tres requisitos, la función se perdería y toma-- ría rumbos equivocados por su falta de precisión a la meta donde -- queremos llegar.

Una vez que hemos participado en la definición de estos objetivos como se ha mencionado, se dictarán las políticas sobre capacitación que contribuirán con su pequeña o gran aportación para los objetivos emanados de las lecciones del sector público.

El seguimiento implica vigilar que todas las actividades a desarrollar deberán estar fincadas en objetivos y políticas definidas con suficiente anterioridad.

Una vez que se empiece a llevar a cabo la investigación de las necesidades, se llevará a cabo un reconocimiento con los objetivos que queremos alcanzar; con la vigilancia y la observancia se determinarán los cursos alternativos de acción y corrección. Es importante este aspecto, ya que las bases son demasiado pequeñas y laboriosas, pero si se tiene presente los lineamientos, al continuar nuestra labor será sumamente fácil ya que sabemos a donde vamos a llegar porque previamente hemos establecido la meta a lograr.

Del programa que surge de esta necesidad, el seguimiento será más mecánico, ya que previamente los objetivos que lo integran forman un cúmulo de conceptos, ideologías metodologías y técnicas previamente planeadas, estudiadas y medidas de los resultados que se pretenden conseguir.

Como se podrá observar al momento de elaborar un programa, el programa de capacitación deberá tener la habilidad y conocimientos de las técnicas a utilizar en el programa.

Cuando hemos llevado a cabo una previsión de nuestras funciones durante el desarrollo del programa, siempre es conveniente el asegurarse de nuestro acierto o desacierto en cuanto a lo planeado al realizar el programa.

Asimismo es importantísimo contar con una constante vigilancia del apoyo y estímulo que aporten los niveles directivos de la Institución, ya que sin su apoyo ni su estímulo la función puede caer en un atavismo bastante indiferente ante todos los ojos de los que integran la dependencia. Este apoyo y estímulo deberá rea-



lizarse mediante la involucración de los directores, jefes de oficina y departamentos de cualquier empresa del gobierno, y de preferencia que la máxima autoridad de la Institución participe en el mayor número de eventos posible; con lo que su simple presencia es estimulará y apoyará nuestra función como factores de cambio de concimientos, cambio de experiencias y el cambio primordial de la conducta enfocada al cambio de toda organización, que forme parte del sistema gubernamental.

Hemos mencionado el seguimiento tan importante, ya que es el control y dirección de nuestras actuaciones, pero también falta -- mencionar el seguimiento de los costos que de acuerdo a cada presupuesto deberán de vigilarse, ya que siempre es conveniente estar al día en cuanto al monto del presupuesto gastado estableciendo un punto de equilibrio conforme al avance de los programas, ya que -- eso nos dará la pauta para contar con los recursos económicos para futuros eventos considerados a realizarse en el programa general - de capacitación, para concluir diremos que deberán fijarse los objetivos, las políticas, las técnicas de investigación de necesidades así como el programa en cuanto a su contenido para la obtención óptima de resultados.

#### 4.5 LOS CRITERIOS DE EVALUACION.

Para definir el criterio a seguir en la evaluación de Recursos Humanos y materiales que participen en la capacitación, es conveniente realizar pláticas con todas las áreas que integran la organización para que de común acuerdo, se pueda fijar que es lo que se desea saber y obtener el personal que participará en los cursos o seminarios.

Una vez que hayamos definido que es lo que queremos obtener de la capacitación entonces tomaremos alternativas a seguir en la evaluación todas ellas deberán de ser de acuerdo al método más económico y de mayor efectividad en la investigación.

En el capítulo mencionado señalo una serie de técnicas que se usan para la enseñanza. Esto demuestra que cualquier persona que se dedique a impartir capacitación deberá por fuerza usar términos y métodos para que el aprendizaje sea mejor aprovechado. Porque se ha visto en la vida real que existen muchos profesores que saben mucho pero no saben enseñar.

Entonces diremos que para lograr una buena capacitación será necesario siempre la correcta utilización de métodos de enseñanza.

—Algunas instituciones dentro del sector público no han logrado sus metas por falta de buenos instructores, y es que en realidad lo que hacen las escuelas que imparten capacitación es abaratar costos en el pago de maestros y por ello mejor las improvisan; pero esto en nada se benefician al contrario gastan recursos sin ser aprovechados.

Pienso que nuestro país jamás tomó muy en serio el grave problema que existe al no capacitar su personal; esto se debe a una notada falta de responsabilidad del personal que se encuentra al frente de las unidades de capacitación en cada una de las dependencias gubernamentales.

Cuántos países quisieran tener la legislación que tiene México en materia de capacitación, pero como siempre suele suceder que aún habiendo el material nosotros no sabemos aprovecharlo.

En México siempre hemos carecido de continuidad en los programas y esto nos representa retroceso en el desarrollo del país; por que como siempre de sexenio en sexenio la pasamos planeando programas valiosos, pero que es lo que pasa, terminado ese régimen nadie se vuelve a acordar de proyectos pasados. Si tuviéramos el suficiente cuidado para realizar todos y cada uno de los programas de capacitación en las oficinas del sector público entonces habría un mejor aprovechamiento de los recursos humanos en todo el gobierno y evitaríamos pérdida de recursos económicos, materiales y humanos como suele suceder actualmente.

## C A P I T U L O V.

### DIVERSOS PROGRAMAS SOBRE CAPACITACION.

#### 5.1 METODOS PARA EL APRENDIZAJE.

La capacitación tiene como propósito, desarrollar los conocimientos, así como transmitir información y modificar actitudes y aptitudes del personal para que éste, realice mejor su trabajo y con ello logre que la Institución tenga mayores oportunidades de alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es misión de la capacitación provocar el aprendizaje y hacer cambios en la conducta del individuo; lo cual debe ir orientado a lograr un aumento en la productividad del elemento humano, porque aprender no solamente significa invariablemente mejorar ahora, sino tener capacidad para alcanzar metas cada vez más complejas también para que el aprendizaje tenga éxito, las formas de conducta deben ser:

- Adecuadas (cuando se presentan situaciones en que se necesitan: p.e., un conductor que estaciona su automóvil correcta y rápidamente).
- Flexibles (cuando se adaptan a situaciones variadas y se aplican a problemas diversos; el conductor maneja indistintamente tres automóviles de diversas marcas).
- Transferibles (si facilitan nuevos aprendizajes: el que una persona sepa conducir un automóvil, le facilita el aprendizaje de la conducción de un tractor).

Si las conductas adquiridas no reúnen esos requisitos, el aprendizaje no será eficiente.

El aprendizaje podrá fracasar si no existen:

Un propósito u objetivo personal (motivación) fuertemente sentido por el individuo.

- Una actividad personal orientada hacia el logro del objetivo.
- Evaluación personal (refuerzo y corrección) de los progresos que se realizan durante el aprendizaje.

Por lo que al planear los programas de capacitación, deberá prestarse atención en cubrir las siguientes etapas:

- Estimular el deseo y la determinación para aprender (motivación)
- Informar a los participantes sobre lo que van a aprender y destacar las actividades de aprendizaje y sus experiencias (dar a conocer las estructuras de lo que va a aprender).
- Propiciar el establecimiento de la conducta (información, ejemplos, ejercicios).
- Hacer síntesis periódicas y
- Evaluar los resultados finales.

Estudios realizados sobre el proceso de aprendizaje indican que no existe un factor general de aprendizaje, es decir, que no se puede hablar de una capacidad general para aprender, al parecer la capacidad de un individuo para aprender una nueva tarea, depende en grado sumo de las experiencias que ya posee y de su predisposición en la nueva tarea, por lo que es tan importante tener en consideración estos factores.

Los descubrimientos de las ciencias sociales sobre el proceso de aprendizaje, dan al encargado de capacitación bases científicas para tomar decisiones más objetivas en su trabajo. Pero aplicar estos descubrimientos no es cosa sencilla.

Tomar decisiones adecuadas sobre cómo, cuándo y a qué programa aplicar, requiere esfuerzos adicionales a los que se venían realizando antes de conocerlos, pero que pueden reportar al técnico en capacitación grandes ventajas, y como la psicología del aprendizaje de las bases para planear los programas de capacitación es correcto tenerla presente.

## 5.2 COMO SE DETERMINAN LAS NECESIDADES DE CAPACITACION EN LAS OFICINAS DEL SECTOR PUBLICO.

La primera etapa dentro de la elaboración de un programa de capacitación es la investigación de necesidades.

La capacitación debe basarse en necesidades reales, presentes y futuras, para que efectivamente se enseñe lo que se requiere.

Las necesidades de capacitación pueden conocerse analizando lo que sucede en comparación con lo que debería suceder, ahora o en el futuro.

Existen varias técnicas para determinar las necesidades de capacitación como las citadas a continuación: observación del trabajo, requerimientos dados por la Dirección, entrevista con la persona afectada, tests o exámenes, calificación de méritos, expedientes o registros de personal, reportes de producción en el trabajo, planes de organización a largo plazo, encuesta de actitudes y opiniones, etc.

Cada una de estas técnicas deben usarse en forma adecuada para que cumplan su objetivo particular, tomando en cuenta que no son prácticas todas las técnicas, en todos los casos y para todos los niveles.

McGehee y Thayer señalan tres tipos de análisis que deben realizarse para la determinación de necesidades de capacitación y que son: análisis de organización, análisis de operaciones y análisis humano.

### 1o.- Análisis de la Organización.

Se refiere a realizar un estudio general de la Institución, sus objetivos, sus recursos, su estructura, su personal. Y no conformarse con eso, sino conocer la filosofía de su organización formal, las zonas de influencia y las áreas probables de

cooperación, así como las de conflicto y tensión. Un estudio de esta naturaleza indicará las áreas críticas en las que se requiere adiestramiento, pudiendo con esto fijar prioridades para elegir la capacitación.

## 2o. Análisis de Operaciones.

El siguiente paso a seguir será analizar el trabajo para determinar su contenido, pero sin fijarse en el empleado que lo desempeña. Este análisis debe incluir una descripción detallada y precisa de las actividades en que se precisa adiestramiento, para determinar lo que se requiere para hacerlo bien y el comportamiento especial que se necesita para ello. Un factor importante que debe contener la descripción, es el nivel de eficiencia, estándar o punto óptimo de realización del trabajo que sirva como base de comparación para conocer con certeza en qué está fallando el personal y qué necesita para alcanzar el estándar.

Para realizar este análisis pueden aplicarse varias técnicas, según el caso, como análisis de puestos, inventario de habilidades, técnicas de las tarjetas, etc.

## 3o. Análisis Humano.

Es un estudio del individuo, de sus habilidades, conocimientos y actitudes que debe desarrollar para poder desempeñar eficientemente su trabajo. Es un estudio del personal en su puesto actual y en sus posibilidades futuras. Para poder determinar eficientemente las necesidades de capacitación a través del estudio del personal, es muy útil llevar un inventario de energía humana que sirva para la planificación de los programas. Este inventario proporcionará datos sobre el personal y sus funciones, así como de sus posibilidades futuras.

El propósito de la determinación de necesidades de capacitación es conocer con exactitud, tanto las deficiencias actuales, como las necesidades futuras del personal.

Los resultados que debe arrojar la determinación de necesidades son: número exacto de participantes, descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser capacitados, evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas y características de los participantes.

Cualquier determinación de necesidades de capacitación debe llenar satisfactoriamente los puntos mencionados y en especial, los que se refieren a la descripción específica de las actividades y a la evidencia que justifique las necesidades.

Es importante poder detectar los problemas, pero más importante aún es saber qué solución se les dará. Un problema puede tener varias alternativas para su solución y no necesariamente la capacitación puede ser la mejor.

Habrán casos en los que la mejor solución será la capacitación pero no lo será si los problemas se deben a fallas en la organización, a material inadecuado, a equipos obsoletos, etc.

### 5.3 VENTAJAS DE LA EVALUACION EN LA CAPACITACION.

Uno de los principales obstáculos con que se enfrenta la capacitación es la falta de crédito a su efectividad, motivada principalmente por la falta de resultados tangibles e inmediatos, es por eso que una parte importante de un programa de capacitación es la evaluación de lo realizado para conocer los resultados obtenidos.

Si se quiere que la capacitación se desarrolle con éxito en la Institución y sea considerada como una ayuda indispensable y eficaz, es necesario demostrar en qué medida ha logrado satisfacer los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, si se han alcanzado los objetivos fijados para el programa, si el tiempo, dinero y esfuerzo invertidos han reportado los resultados esperados.

La evaluación de la capacitación es necesaria y práctica, pero difícilmente, se logran obtener valores absolutos e inmediatos, de los resultados de los programas. La capacitación para especialidades técnicas puede ser evaluada con mayor facilidad y obtener -- resultados más concretos y objetivos que la capacitación destinada a cambiar actitudes.

La evaluación de cualquier programa se facilitará si se tiene cuidado de fijar objetivos claros al realizar la planeación del -- mismo, así como si se ha hecho una buena determinación de necesidades de capacitación.

La evaluación es inmediata cuando se realiza durante el desarrollo del curso, ya sea al término de éste o al concluir un tema o parte importante del mismo. Este tipo de evaluación permite conocer si las actividades efectuadas han sido correctas o bien localizar fallas y llevar a cabo cambios convenientes al curso. La evaluación inmediata puede referirse a: contenido del programa, organización del mismo, actuación del instructor, materiales utilizados, conocimientos adquiridos, entre otros.

La evaluación mediata es la que se realiza después de que el trabajador fue capacitado y se encuentra desempeñando su trabajo diario en condiciones normales. Es entonces cuando se observa si la capacitación solucionó el problema que originó el curso. Se comprueba si el trabajador puede aplicar los conocimientos o habilidades adquiridos, si su actitud frente al trabajo o frente a la Institución realmente ha mejorado después de transcurrido algún tiempo y bajo la presión de los diferentes factores que afecten su labor.

La evaluación mediata es mucho más difícil de realizar y más complicada que la evaluación inmediata porque se ve afectada por -- una serie de factores como son las relaciones informales, relaciones formales, problemas de trabajo, problemas personales, estado -- de salud, etc., del personal capacitado. Es por ello que actualmente, en muy pocas instituciones mexicanas se lleva a cabo este tipo de medición. Algunos factores de evaluación mediata son los si---



guientes: calidad en el desempeño del trabajo, tiempo, gastos por deterioro de utensilios, equipo y material desperdiciado, índices de accidentes, puntualidad, asistencia, permanencia en el puesto, mejoramiento de relaciones y otros más.

Los resultados de las evaluaciones inmediata y mediata son -- indispensables para poder justificar o no las inversiones realizadas para la capacitación del personal.

#### 5.4 NORMAS PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION.

La investigación de necesidades de capacitación deberá proporcionar la siguiente información necesaria para elaborar un programa:

- 1o. En qué aspectos es necesario capacitar al personal, partiendo de las deficiencias encontradas o de la necesidad de incorporar personal nuevo.
- 2o. Quiénes van a ser capacitados es decir, a qué personal se va a dirigir el problema y cuáles son sus características personales, las que influyen en la selección de técnicas y materiales didácticos.
- 3o. Cuántas personas van a ser capacitadas y en qué momento.

Para planear el curso se necesita saber si la instrucción será individual o en grupo.

Una vez determinados los puntos anteriores, se cuenta con las bases para planear un programa de capacitación. A continuación se tienen que resolver problemas como : ¿cuál es el contenido específico de la capacitación?, qué métodos de entrenamiento se pueden usar? y ¿cómo se puede evaluar la capacitación?.

Para resolver estos problemas se puede seguir el procedimiento aplicado en Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la -- Mano de Obra en la Industria (A.R.M.O.) y qué es el siguiente, a -- grandes rasgos:

1.- Redactar los objetivos del programa:

Los objetivos son los resultados que se desea alcanzar, las - actividades que es necesario que aprendan los participantes.

-- La ausencia de objetivos o su redacción imprecisa, falsea la evaluación y el desarrollo del programa puesto que ni el instruc-- tor ni los participantes podrán enfocar su atención en la meta por lograr.

2.- Planear la evaluación:

Una vez determinados los objetivos se señalan los criterios - para evaluar el programa y se elaboran los instrumentos respectivos. La evaluación debe ajustarse a los objetivos. Los resultados que - se obtendrán con la evaluación serán utilizados para comprobar la eficiencia del programa y si los participantes han aprendido lo ne cesario para realizar su trabajo en forma correcta.

3.- Estructurar el contenido del programa.

4.- Selección de la forma de acción:

Es la determinación del número de personas que van a ser ins-- truidas y de la situación en que va a desarrollarse la instrucción: individual o en grupo, con sistema preestablecido o centrado en el instructor. Influyendo en esta decisión el número de destinatarios posibles, sus características, el tipo de conducta que se va a -- aprender y los recursos. Constituye un antecedente para la selec-- ción de técnicas y materiales didácticos.

#### 5.- Selección de técnicas y materiales didácticos:

Las diferentes técnicas de instrucción y los diversos materiales didácticos pueden facilitar el aprendizaje, si son seleccionados adecuadamente. Los objetivos, la forma de acción, los recursos disponibles y el tipo de destinatarios, condicionan esta selección.

#### 6.- Preparación de las actividades de instrucción.

El éxito de un programa depende, en gran medida, de la forma en que se preparen las actividades que se van a realizar en el momento de la capacitación. La improvisación produce resultados poco satisfactorios, es necesario prever la forma en que se va a estimular la motivación, la forma en que se dará la información, los ejemplos y las síntesis.

#### 7.- Elaboración de los materiales.

Por último, es muy importante tomar en cuenta las normas y lineamientos que se han establecido para que los materiales didácticos sean realmente, ayudas que faciliten las tareas del instructor y el aprendizaje de los participantes. Un material didáctico mal seleccionado o mal diseñado, en vez de estimular, puede significar un impedimento para el desarrollo de la instrucción.

## CAPITULO VI.

## LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

## 6.1 SECTOR CENTRALIZADO.

Las actividades del Estado mexicano se han ido ampliando en razón de sus objetivos políticos, económicos y sociales ya que su población cada día aumenta en números considerables esto ha hecho que las Instituciones sean cada día más diversificadas en cuanto a su organización y funcionamiento dentro de la Administración Pública Federal. La centralización puede entenderse en dos sentidos, por una parte como la forma de organización administrativa en la cual los órganos de la Administración Pública centralizada se encuentran vinculados por una estructura jerárquica directamente dependiente del Ejecutivo Federal o a su vez como la concentración en uno o varios órganos del ejercicio de determinados actos de autoridad, lo que genera un congestionamiento de los asuntos o trámites administrativos en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. Esta saturación que refleja el segundo aspecto de la centralización presenta dos resultados característicos: el primero, relativo a la centralización de la toma de decisiones y de funciones por parte de los altos niveles directivos o de los órganos centrales, y el segundo, respecto a la concentración en el Distrito Federal de las oficinas públicas con funciones de cobertura nacional.

Con el fin de regular el crecimiento del aparato administrativo del Estado se creó en 1965 la Comisión de Administración Pública cuya función principal fue la de estudiar exhaustivamente las deficiencias de organización y funcionamiento de la Administración Pública Federal, para así sentar las bases y proceder en forma organizada a la simplificación de su estructura y procedimientos para garantizar un crecimiento en forma racional y ordenada.

La Comisión de Administración Pública emitió un informe en 1967 en el cual destacó la necesidad de depurar y actualizar el sistema de administración del personal público, considerando que se definieran con claridad los objetivos del servicio civil tomándose

en cuenta desde la entrada del trabajador al servicio hasta las promociones y jubilaciones.

Por medio del análisis y las recomendaciones de la Comisión de Administración Pública, propiciaron la acción participativa de los encargados de la administración y desarrollo del personal -- que dió origen posteriormente a la creación de las bases para el -- programa de Reforma Administrativa cuyo fin principal es la de corregir la dispersión de esfuerzos, la incongruencia de mecanismos -- señalando los lineamientos generales que condujeron al desarrollo -- de una política congruente.

Consecuentemente en diciembre de 1972 se ordenó la creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal encargada de mejorar la organización de los sistemas de administración -- del personal, procurando el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las Entidades Públicas. Paralelamente a la -- creación de la Comisión de Recursos Humanos se formaron los Comités Técnico Consultivos de Unidades de Recursos Humanos y de Capacitación, así como el grupo de Oficiales Mayores con el fin de garantizar las acciones de la administración y desarrollo del personal público federal.

La Comisión de Recursos Humanos juntamente con la participación de los trabajadores propuso reformas tales como: la prestación de los servicios dentro de horarios coordinados de trabajo, el escalonamiento de las vacaciones y la creación de los mecanismos de reubicación y reasignación de personal federal que procuren la seguridad y estabilidad en el empleo.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal formuló con la participación del Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, los lineamientos para el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados en la Administración Pública centralizada.

El Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos y el de Capacitación llevaron a cabo estudios y propusieron lo siguiente:

- 10.- Establecer el sistema general en Administración y Desarrollo de personal que integre y coordine las acciones del Ejecutivo Federal.
- 20.- Implantar escalafones funcionales e intercomunicados, que ofrezcan mejores perspectivas de ascenso a los trabajadores y redunden en la mayor eficacia del desempeño de la función pública.
- 30.- Establecer el subsistema de capacitación y desarrollo de personal que vincule e integre las diversas unidades encargadas de impartir capacitación.
- 40.- Fortalecer el subsistema de relaciones jurídico-laborales que permita un desarrollo justo, equilibrado y armónico de las relaciones entre el Estado y sus trabajadores.

En alguna forma se hace eminente la necesidad de capacitar a todo el personal que labora en el Sector Público centralizado y esto se puede lograr por medio de programas de capacitación bien elaborados salvando así las deficiencias del personal debidas muchas veces a actitudes negativas y algunas otras a falta de conocimientos y habilidades, así también lograr que se asimilen y apliquen los adelantos técnicos para que éstos programas vayan acordes con la realidad.

Actualmente puede suceder que las Secretarías que constituyen el sector centralizado de la Administración Pública aún contando con los suficientes recursos económicos éstos no asignan presupuesto solvente a las Unidades de Capacitación que han creado, esto implica que no representa ninguna importancia para ellos la capacitación, aunado en esto la falta de personal idóneo en las Unidades de Capacitación porque si no conocen sus actividades a desempeñar únicamente las entorpecen.

Ni porque se elevó a rango Constitucional la capacitación se ha cumplido cabalmente. Esto se debe a la falta de seriedad que tienen los funcionarios para con ella.

Una de las formas de solucionar los problemas descritos referentes a capacitación en el Sector Público Centralizado sería:

En primer lugar reorganizar todas las Unidades de Capacitación de cada una de las Secretarías.

Segundo nombrar el personal idóneo para que realice cabalmente estas funciones.

Tercero otorgar el presupuesto necesario a cada una de las Unidades de Capacitación para que cubran totalmente cualquier problema que se les presente.

Cuarto que construya cada Dependencia sus aulas propias para llevar a cabo la capacitación de su personal conforme a sus necesidades.

Quinto que se nombre por parte de Presidencia de la República un cuerpo de supervisión cuya tarea principal sería recorrer el Sector Público Centralizado para ver si cumplen o no los encargados de capacitación con sus funciones, sino cumplen relevarlos inmediatamente de sus puestos y nombrar a personas que sí tengan deseos de realizar funciones propias de capacitación que tanta falta hace al País.

## 6.2 SECTOR DESCENTRALIZADO.

Se define la descentralización como la acción de crear o transferir funciones que realizan organismos con personalidad jurídica distinta a la del Estado con patrimonio propio y autonomía orgánica, es decir confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la Administración Central una relación que no es la de jerarquía.

También debemos anotar que existen diferencias entre la descentralización administrativa y la descentralización política, ya que la primera se lleva a cabo exclusivamente en el ámbito del Poder Ejecutivo mientras que la segunda exige una dependencia de los poderes estatales hacia los tres poderes de la Federación

Debido a la complejidad de los asuntos que tiende a resolver la Administración del Gobierno Federal ésta otorga concesiones a los particulares por ello es que vemos que la descentralización se desarrolla en diferentes formas que son: Descentralización por región, por servicio y por colaboración. Cada una de estas formas tiene sus características propias dentro del sector público Federal. Debemos señalar que la descentralización referente al rubro de capacitación no ha favorecido en lo más mínimo a las Unidades creadas para ese fin, ya que los titulares de las Dependencias descentralizadas no apoyan totalmente a los directivos de las diferentes Unidades de capacitación.

En el Diario Oficial de abril de 1979 se publicó un acuerdo consistente en que las Entidades de la Administración Pública paraestatal se agruparía por sectores con el fin de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, se realizaran a través de las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos en la siguiente forma:

- 1.- El Sector correspondiente a la Secretaría de Gobernación y cuyo titular ejerza las funciones de coordinador se integrará con los organismos descentralizados que son el Instituto Nacional de Ciencias Penales y la Productora Nacional de Radio y Televisión



- 2.- El sector que corresponda a la Secretaría de la Defensa Nacional se integrará por el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.
- 3.- El Sector que corresponda a la Secretaría de Programación y Presupuesto se integrará de organismos descentralizados tales como: el Centro de Investigación Científica y Educación Superior de Ensenada, B.C., Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- 4.- El Sector que corresponde a la Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial integrada por organismos descentralizados tales como: Comisión de Fomento Minero, Comisión Federal de Electricidad, Comisión Nacional de la Industria Azucarera, Consejo de Recursos Minerales, Instituto Mexicano del Petróleo, Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares, Petróleos Mexicanos, etc.
- 5.- El Sector que corresponde a la Secretaría de Comercio integrada por organismos descentralizados como: la Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas, Comisión Nacional de la Industria del Maíz para el consumo Humano, Comisión Nacional del Cacao, Compañía Nacional de Subsistencias Populares, Instituto Mexicano del Comercio Exterior, Instituto Nacional del Consumidor, Procuraduría Federal del Consumidor.

Todos los organismos descentralizados agrupados en Sectores tal como lo señalamos es fácil que lleven a cabo la capacitación de cada uno si lo desean; en primer lugar deben coordinarse perfectamente con el Titular de la Secretaría a la cual pertenecen, segundo procurar nombrar el personal idóneo para la integración de sus Unidades de Capacitación, tercero construir aulas adecuadas para capacitar a su personal, cuarto otorgar el presupuesto necesario y Quinto que se nombre un cuerpo especial de supervisores dependiente de la Secretaría de la Presidencia para que revise juntamente con los Directores de las Unidades de Capacitación si cumplen éstos con los programas de capacitación, esto se haría por lo menos mensualmente en cada una de las dependencias descentralizadas.

Con las medidas señaladas se evitaría la fuga del poco dinero que tienen las Unidades de Capacitación y por otro lado se otorgaría mayor apoyo al rubro de capacitación que actualmente no lo tiene.

Nuestro País suele suceder que no se aplica lo que tanto se hace alarde, pues ya que transcurrido determinado tiempo nadie hace lo que le encomiendan. También hace falta que haya más seriedad en la mayoría de los funcionarios ya que muchas veces hacen programas de capacitación que jamás aplican.

El Gobierno debe hacerse un propósito firme para que la capacitación no sea letra muerta ya que si capacitara a su personal en serio, tendría en un futuro próximo óptimos resultados que beneficiarían el grueso de la población en cuanto a servicios más eficaces y oportunos en las dependencias que constituyen la Administración Pública Federal.

Dentro del Sector Público Descentralizado no podemos hablar actualmente de programas bien definidos sobre capacitación ya que adolece de apoyo económico y personal idóneo como lo hemos señalado; es por ello que donde existen unidades de capacitación únicamente cubren ese rubro en forma incipiente y sin metas concretas para la Dependencia en que se encuentran instaladas.

Insisto que la solución sería otorgar todo el apoyo necesario a las Unidades, de Capacitación para que éstas cumplieran con lo encomendado.

Los Titulares que no apoyan a las Unidades de capacitación vienen siendo un freno para la economía a nivel nacional ya que la deficiencia en los servicios públicos representa pérdidas para el País.

### 6.3 PROGRAMA DE LOS RECURSOS HUMANOS AL SERVICIO DEL ESTADO.

Por la importancia que tiene el rubro de capacitación -- dentro del personal del Estado se han creado varias comisiones con funciones específicas tales como:

La Coordinación General de Estudios Administrativos - - (CGEA), cuya función principal es la coordinación global del programa y señalamiento de lineamientos presidenciales.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal - - (CRHGF) con finalidades propias como la determinación y propuesta - de normas y políticas globales.

La Coordinación General de Estudios Administrativos (CGEA) Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores - - del Estado (ISSSTE), Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) cuyos fines son el establecimiento de normas operativas para el - - buen funcionamiento de los programas de cada una de las Unidades de Capacitación.

El Grupo de Oficiales Mayores, Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos (COTECURH), Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación (CCSGC). Todos estos órganos oficiales tienen como fin principal el de llevar a cabo las adecuaciones y ejecuciones de capacitación en las Dependencias Gubernamentales.

Aparte del Programa señalado se crearon SUBPROGRAMAS DE ACTIVIDADES donde las Dependencias son las responsables directamente en tareas tales como: el establecimiento de programas de capacitación estrechamente vinculados con las necesidades programáticas y los procedimientos escalafonarios de las Dependencias, así como la identificación de necesidades de capacitación relacionadas con los requerimientos de los programas, además vincular los programas de - capacitación con los requerimientos escalafonarios, establecer mecanismos de seguimiento y evaluación de los trabajadores capacitados.

La Coordinación General de Estudios Administrativos juntamente con el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación, promueven y orientan programas globales de capacitación para conadyuar al cumplimiento de metas y objetivos prioritarios del Gobierno Federal, así mismo formulan lineamientos para los programas globales y a la vez presupuestan los programas anuales de capacitación de las Dependencias.

Otra de las funciones que tiene la Coordinación General de Estudios Administrativos es la de formular proyectos de presupuesto de los programas de capacitación así como emitir dictamen -- sobre los mismos, para que posteriormente la Secretaría de Programación y Presupuesto autorice los presupuestos para que se realicen -- los programas de capacitación.

Por otra parte también la Coordinación General de Estudios Administrativos y las Dependencias, establecen los mecanismos para la integración de Unidades Centrales de Capacitación dentro de las unidades de personal y proponen adecuaciones a los mismos si -- son necesarios, pero como siempre sucede en nuestro País que aún -- habiendo programas y materiales éstos no se les da la correcta utilización.

Concluyendo lo descrito nos encontramos siempre con dos problemas repetitivos donde se imparte capacitación, en primer lugar que las Unidades de Capacitación no tienen el suficiente apoyo económico y por otro lado las personas que dirigen esos Centros no son siempre los más idóneos.

Sugiero que todos deberían poner más interés al rubro de capacitación donde ésta se impartiera para bien de las personas y -- aumento de la productividad y eficiencia de los servicios institucionales, que a través del tiempo sería redituable para nuestro -- País que tanto lo necesita ahora que está pasando por problemas difíciles en cuanto a su situación económica con la reciente devaluación de nuestra moneda.

Actualmente algunas Dependencias Gubernamentales cuentan con su respectiva Unidad de Capacitación la cual elabora sus programas de acuerdo a sus necesidades, pero hace falta mayor control por parte de los titulares de esas Instituciones ya que generalmente -- los programas no van acordes con la realidad. Se recomienda siempre que exista una buena Dirección en cuanto a la programación para que ésta no falle en lo más mínimo en lo referente a sus objetivos específicos. Pero generalmente siempre nos encontramos con situaciones adversas a la realidad tales como nunca existe una buena supervisión y a veces porque no decirlo ese *contante cambio* de personal directivo hace que éstos no concluyan lo planeado.

En México es necesario que cada uno de los Directivos -- que tienen que ver con la capacitación realicen programas de acuerdo con el presupuesto que tienen asignado, porque de lo contrario -- estarán pensando siempre en utopías que jamás se cumplirán, ya que muchas veces las Unidades de Capacitación son tan efímeras en algunas Instituciones que pasan inadvertidas, Ejemplo de ello tenemos -- el (C.N.C.A.), nunca ha superado su etapa de ser un simple Centro -- donde asisten a un cursillo aquellas personas que no quieren estar en su centro de trabajo, rara vez mandan algún curso al personal -- que lo amerita, ya que a esos cursos dicen que solamente se pierde el tiempo.

En la Administración Pública Federal se vió la necesidad de aprovechar mejor los recursos humanos por ello se crearon la Comisión del Servicio Civil y el órgano Central del Servicio Civil. -- El primero se encargaría de la negociación de carácter político y -- el segundo se responsabilizaría de la ejecución y evaluación de las diferentes directrices coordinando el sistema general de administración y desarrollo de personal.

La Comisión del Servicio Civil quedará integrada por medio de un representante de la Secretaría de Gobernación, Secretaría de Programación y Presupuesto, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Órgano Central del Servicio Civil, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado así como un representante de la Federación de Sindicatos de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Sus funciones principales de la Comisión del Servicio Civil serán el planteamiento de políticas globales del Estado con sus trabajadores con el fin de lograr una eficiente administración y desarrollo de personal.

El Organismo Central del Servicio Civil tiene como fin principal asegurar la Unidad y Coherencia de Acciones dirigidas a la consecución del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal.

Entre los programas más importantes para el mejoramiento de la Administración del personal que colabora con el Estado tenemos los siguientes:—

- 1.- Programa del Sistema Escalonario.- Se implantó con propósitos concretos tales como lograr el mejoramiento de la administración del personal que trabaja para el Estado así como el otorgamiento de garantías a los trabajadores promoviendo un desempeño eficiente en las actividades diarias de los empleados para con la Administración Pública.

Del programa señalado fungen como responsables las propias Dependencias juntamente con la Coordinación de Estudios Administrativos que hace el papel de Coordinador General del Programa, la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal cuya función es la determinación y propuesta de normas y políticas globales, la Secretaría de Programación y Presupuesto, cuya función principal es el establecer normas operativas; y el Grupo de Oficiales Mayores así como el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos y las propias Dependencias llevan a cabo las adecuaciones del programa para que posteriormente lo ejecuten.

- 2.- Programa de Capacitación.- El fin principal del presente programa es hacer que cada una de las dependencias elaboren sus programas de capacitación de acuerdo a sus necesidades requeridas. Del presente programa serán responsables en su administración las mismas Dependencias, auxiliadas por la Coordinación General de Estudios Administrativos cuya función principal será la Coor

dinación global del programa; la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tendrá como meta el determinar y proponer normas y políticas globales, la Coordinación General de Estudios Administrativos, el ISSSTE y la Secretaría de Programación y Presupuesto tendrán a su cargo el establecimiento de normas operativas. La adecuación y ejecución del programa referido estará a cargo del Grupo de Oficiales Mayores, Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos, Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación Comité de Becas y las propias Dependencias.

3.- Programa de Relaciones Jurídico-Laborales.- Este programa tiene como fin principal analizar la legislación para hacerle las adecuaciones necesarias y así terminar con leyes obsoletas que tanto daño hacen a la Reforma Administrativa. El programa mencionado será administrado por las propias Dependencias con la ayuda en la Coordinación General de Estudios Administrativos y la Unidad de Asuntos Jurídicos de la Presidencia de la República que tendrán como fin principal el llevar a cabo la Coordinación global del programa tomando en cuenta los lineamientos presidenciales. La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tiene como propósito determinar y proponer normas y políticas globales en las Dependencias gubernamentales, la Secretaría de Gobernación juntamente con la Secretaría de Programación y Presupuesto y el ISSSTE, establecen las normas operativas en las Dependencias. El grupo de Oficiales Mayores, el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos y el Comité Técnico Consultivo de Normas Jurídicas, adecúan el programa para su ejecución.

4.- Programa de Planeación y Organización.- Este programa tiene como fin principal el llevar a cabo en las Dependencias una estructuración orgánica de las Unidades de Administración de personal de la Administración Pública Federal, para que posteriormente se hagan proyectos de cómo organizar las Unidades que manejan personal y así establecer el sistema general de información del personal que labora en la Administración Pública.

El programa aludido se realizará en las diferentes Dependencias que constituyen el Sector Público, auxiliadas por la Coordinación General de Estudios Administrativos cuya función será la de coordinar el programa, la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tiene a su cargo la determinación de normas y políticas globales, la Coordinación General de Estudios Administrativos junto con la Secretaría de Programación y Presupuesto tienen a su cargo el establecimiento de normas operativas. Es tarea del Grupo de Oficiales Mayores, el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Recursos Humanos juntamente con las Dependencias llevar a cabo la adecuación y ejecución de los programas.

La Comisión de Recursos Humanos desempeña un papel de suma importancia dentro de la Administración Pública Federal ya que tiene como fin principal el proponer al Presidente de la República una buena organización en cuanto a lo referente a sistemas de Administración para que el personal aumente su eficacia donde prestan sus servicios públicos sin dejar de observar las normas y criterios de cada una de las Instituciones.

El Sector Público tiene el ineludible deber de capacitar a su personal no solo para mejorar sus posibilidades de servicio; sino porque el ser humano es el único capaz de sentir y razonar y es el elemento primordial de la prestación de servicios a sus semejantes.

La capacitación siempre será programada y aplicada a todos los niveles del sector público desde los Directivos, los de nivel medio hasta los operarios. En algunas Dependencias la capacitación se proporciona como una prestación más al personal o únicamente para cumplir con los requerimientos legales esto hace que muchas veces su aprovechamiento sea mínimo.

Es necesario que en el Sector Público se adquiera conciencia de los beneficios que se obtienen con la capacitación programada y se les preste la atención debida para que puedan obtener resultados satisfactorios, por lo tanto se hace indispensable que



cada Institución haga sus programas de acuerdo a sus necesidades -- que le interese resolver y no copie cartabones que pertenezcan a -- otras Dependencias.

Es tiempo de alejarse de la improvisación y, empezar a aplicar las técnicas que vayan acordes con la realidad en el campo de la enseñanza de la investigación y el desarrollo de personal.

La falta de confianza que se le tiene actualmente a la capacitación en la mayoría del Sector Público, se debe a la ausencia o limitación de resultados concretos que justifiquen las inversiones realizadas en este renglón, lamentablemente, la capacitación continuará siendo considerada como un lujo en todas ellas, mientras no utilicen técnicas avanzadas en la determinación de sus necesidades para más tarde programar incluyendo una adecuada difusión entre los participantes acerca de las fechas, horarios, lugar y temas, -- así como los conocimientos, habilidades o cambios de actitud que se espera se lograrán al finalizar los mismos, en el seguimiento de la actuación de los capacitantes en el trabajo, en la corrección de -- las fallas observadas en los programas realizados y en la preparación de instructores, actividades todas que requieren para su eficiente ejecución de especialistas sobre todo en programación y así lograr mejor la capacitación.

Es lamentable que actualmente en varias Instituciones gubernamentales no se hagan programas definidos para la capacitación; tenemos el caso concreto del C.N.C.A, (Centro Nacional de Capacitación Administrativa), creado por acuerdo Presidencial el 25 de junio de 1971, en la que señala la capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al Servicio del Estado; esto fue verdaderamente un hecho desde todos los puntos de vista loable pero, desafortunadamente su creación a nivel nacional ha fallado ya que -- C.N.C.A., actualmente se pasa haciendo pequeños programas y cursillos internos para justificar su existencia; pero jamás ha cubierto las principales necesidades de capacitación que demandan las oficinas administrativas que constituyen el Gobierno Federal.

El Centro mencionado tiene problemas desde su origen, - porque nunca debió depender de la Subdirección Cultural del mismo ISSSTE, como está actualmente, ya que jamás ha tenido una partida económica que cubra sus necesidades de capacitación dentro del mismo Instituto y menos alcanzaría para proporcionar atención a otras Dependencias gubernamentales como lo hacía anteriormente. Por lo -- tanto C.N.C.A., es obsoleto desde todos los puntos de vista. Una de las formas para que funcionara debería en principio ser independiente y contar con presupuesto propio.

Podríamos decir también que en la S.S.A., hay un Departamento denominado de Coordinación de Programas de Capacitación y Desarrollo; pasando circunstancias parecidas a las del C.N.C.A., ya - que este Departamento coordina los programas de capacitación en cada una de las unidades que tiene implantadas la Secretaría en todo el país y, su presupuesto es casi nulo.

Desde luego que la labor del departamento aludido es -- buena ya que tiene poco tiempo de haberse organizado y se aprecian resultados, sin que esto indique que sean magníficos; pues ya que - uno de los principales problemas que tiene actualmente es la falta de Recursos Humanos que no alcanzan a resolver todos los problemas que se les presentan. Esto significa que la Secretaría de Salubridad y Asistencia no otorga todo el apoyo debido al rubro de la capacitación; entonces sucede que los problemas de capacitación se resuelven a medias por falta de presupuesto.

La Secretaría de la Reforma Agraria pasa por problemas - idénticos como el de las Instituciones mencionadas en su Instituto de Capacitación ya que desde su inicio jamás se le ha otorgado el - presupuesto necesario para la solución de sus programas de capacitación y, por lo tanto lo único que ha hecho ha sido la impartición - de cursos aislados para secretarías y operadores de vehículos así - como cursos para intendentes, pero jamás pueden organizar cursos de relevancia.

Una de las formas para resolver los problemas de capacitación de esta Secretaría, considero que debería llevar a cabo en primer lugar una buena planeación sobre capacitación y además -- contar con los suficientes recursos tanto económicos como materiales y técnicos.

Es muy importante que en México tengamos un cambio de estructuras mentales. Se ha visto muchas veces no solamente en el campo de la capacitación sino que también en otros rubros; que aún -- existiendo buenas leyes éstas jamás se aplican; esto se debe a la -- falta de una integración sobre programas educacionales que no están lo suficientemente hechos para cubrir propósitos bien definidos.

Por último diremos que es evidente que la capacitación -- no es tarea de unas cuantas personas, es una actividad donde se requiere que todos los miembros que constituyen el Sector Público, se organicen y participen para que así vayan de acuerdo a la Reforma -- Administrativa que actualmente nuestro país está realizando.

## C O N C L U S I O N E S.

Actualmente la mayor parte de las Secretarías no destinan el presupuesto suficiente a las Unidades de Capacitación para llevar a cabo los programas que tienen encomendados.

Las necesidades detectadas dentro de cada Secretaría en función de capacitación no tienen una jerarquización de acuerdo a la importancia real del programa.

Algunas veces aunque se cuenta con instalaciones e instructores internos suficientes para impartir los cursos de capacitación en las Secretarías, no se aprovechan debidamente ya que no existen programas específicos de capacitación, y si existen no se llevan a cabo conforme a los lineamientos del programa por negligencia.

Hasta la fecha las unidades de capacitación existentes en la Administración Pública Federal son insuficientes para atender las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y funcionarios que la integran. Esta insuficiencia es tanto en cantidad, como en autoridad Administrativa, técnica y operativa, así como en recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.

Puede decirse que existe una marcada incongruencia entre las demandas de capacitación tanto sustantiva como adjetiva, de las dependencias y los programas que se diseñan y ejecutan, las razones de tal incongruencia son de muy diverso carácter, pero fundamentalmente estriban en la ausencia de un sentido de propósito, objetivos y políticas definidas de capacitación y los de las unidades sustantivas y adjetivas, la carencia de una infraestructura de investigación y la falta de apoyo institucional, así como en muchas ocasiones, la falta de conexión directa con las políticas y sistemas de administración de personal y de escalafón.

A veces aunque existe capacidad instalada dentro de las dependencias de la administración pública, así como en el sector educativo del país, ésta no se aprovecha debidamente en forma coordinada, lo que conduce a un crecimiento errático y por agregación de - - -

esta actividad, a un bajo aprovechamiento de los escasos recursos existentes y al dudoso rendimiento de los programas en general.

#### R E C O M E N D A C I O N E S .

Considerando que la reforma al apartado "A" en el Artículo 123 constitucional está basado en el apartado "B", que regula las relaciones entre el Estado y las personas que prestan sus servicios al mismo, y tomando en cuenta el actual estado económico-político del país, en donde se ha visto la imperiosa necesidad de tener una - - fuerza de trabajo, calificada y especializada, para poder crear mejores condiciones de trabajo, por ello nos permitimos exponer las siguientes recomendaciones:

#### UNA INTEGRACION DE LA CAPACITACION A LAS NECESIDADES DE LOS PROGRAMAS Y DE LOS ESCALAFONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Los titulares de las dependencias de la administración pública Federal están obligados legalmente, a establecer programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, tendientes a mejorar técnica y profesionalmente a sus empleados y funcionarios, a incrementar su productividad y eficacia, así como a desenvolver -- sus potenciales, motivación y vocación de servicio.

Para dar cumplimiento a tales disposiciones, las dependencias deberán conducir sus actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos en forma programada y con fundamento a las políticas y planes operativos, en los programas de reforma administrativa y en los de administración y desarrollo de recursos humanos que establezcan el titular del Ejecutivo Federal, sea directamente, o a través de las instituciones correspondientes, según determina la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras disposiciones *que de ella* derivan.

Asimismo, las unidades de capacitación a cuyo cargo se encuentran en estos programas, deberán contar con los recursos humanos, materiales, financieros y de apoyo, así como los de escalafón, del personal de base y de confianza.

#### INTEGRACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION A LOS MECANISMOS DE CONGRUENCIA INSTITUCIONALES Y GLOBALES.

Todas las actividades de capacitación que se realicen en cada dependencia de la Administración Pública, deberán estar debidamente coordinadas y estructuradas en un sistema, cuya integración y congruencia sea de responsabilidad de una unidad central normativa, técnica y administrativa.

A la unidad se le deberá encargar la planificación, la organización, el control y la evaluación globales de los programas de capacitación de las distintas áreas de su dependencia.

Para constituir dicha unidad central, no es forzoso crear una distinta de las ya establecidas. La Unidad seleccionada por el titular para desarrollar esta función, deberá contar con fácil acceso a las fuentes de decisión del más alto nivel, dentro de la dependencia, ajustándose para ello a lo prescrito en el reglamento interior de la misma, y deberá tener el apoyo que garantice su eficaz desenvolvimiento.

La Unidad central de capacitación de cada dependencia deberá mantener una íntima vinculación con los mecanismos de coordinación institucional, como son: La Comisión Interna de Administración y Programación, la Comisión Mixta de Escalafón y la Comisión Paritaria Mixta así como organización y métodos, información y estadística, evaluación y la unidad encargada de la administración de los recursos humanos.

En el seno de la Comisión Interna de Administración y Programación de cada dependencia se deberá constituir una Subcomisión de Capacitación, cuyo secretario técnico será el responsable de la -- Unidad Central de Capacitación. En ese mecanismo se planeará, coordinará y evaluará los programas institucionales de capacitación y desarrollo, se analizará su contenido y se asegurará que respondan a los requerimientos de capacitación operativa, técnica y administrativa que demandan las áreas sustantivas, o adjetivas así como los programas de reforma administrativa.

Además los sistemas de capacitación y desarrollo del personal de las dependencias serán concebidos como subsistemas que, por medio del Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación y Desarrollo de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, participen en un sistema más amplio, que integre los programas de capacitación de la administración pública, en torno al programa anual de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal pero su existencia no justifica su aplicación.

#### OTORGAR UN PRESUPUESTO ADECUADO PARA CAPACITACION.

Que se aplique el concepto presupuestal de capacitación en -- todos los programas presupuestales de cada una de las dependencias de la administración pública Federal tanto los sustantivos, como los adjetivos o de apoyo.

En el manual de Capacitación para funcionarios gubernamentales de la Organización de las Naciones Unidas se recomienda que se destine un presupuesto suficiente a la capacitación de los mismos. El Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación estima que el monto del concepto antes mencionado no deberá ser -- inferior para iniciar el 1% del gasto corriente de cada programa presupuestal. Aparte del gasto corriente en capacitación, se harán las provisiones tradicionales en los proyectos de inversión, para la capacitación necesaria en la ejecución de dichos proyectos. - -

En todo caso, deberá procurarse que las actividades de capacitación tengan justificación en sus costos, y que se financien con las --- partidas de capacitación asignadas para tal fin.

#### QUE SE HAGA REVISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DE CAPACITACIÓN.

Para acrecentar la eficacia de todas las unidades de capacitación existentes en cada dependencia, la unidad central de capacitación, con apoyo en la Unidad de Organización y Métodos o la Unidad de Programación, procederán a definir sus objetivos en forma precisa; a revisar y especificar las funciones de planificación, ejecución y evaluación en materia de capacitación; a reformar en consecuencia, la integración orgánica de cada unidad, los sistemas y -- procedimientos aplicables, y los manuales de capacitación de la -- Institución.

#### DAR APROVECHAMIENTO A LA CAPACIDAD INSTALADA.

Los Centros de Capacitación deberán aprovechar al máximo la capacidad instalada en su dependencia, en el resto de la administración pública federal, y en las instalaciones educativas del -- País, además de aprovechar la cooperación técnica nacional e internacional, antes que programar nuevas inversiones o crear nuevos -- organismos para la capacitación del personal.

#### HAY QUE ESTABLECER UNA INFRAESTRUCTURA DE APOYO PARA LA CAPACITACIÓN

Los Centros de Capacitación deberán promover el desarrollo de programas de investigación, así como la integración de los acervos documentales, los inventarios de recursos materiales, los directorios de instructores y los catálogos de eventos de capacitación -- que se utilicen en sus respectivas dependencias para que puedan ser aprovechadas por los demás.



El comité técnico Consultivo de los Centros de Capacitación - concentrarán, para su uso, los registros actualizados de la información recabada por los Centros de Capacitación, así como sobre -- programas y calendarios de eventos, y otros datos que permitan - - aprovechar las oportunidades existentes.

La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República y el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, en su respectiva esfera de coordinación - de la capacitación; promoverán de manera permanente, en unión con los Centros de capacitación, los programas de información, preparación y perfeccionamiento de instructores, técnicos y administradores de la capacitación, para garantizar el efecto multiplicador de las actividades encomendadas, tarea que hace actualmente con ciertas deficiencias.

Además los organismos mencionados vigilarán continuamente que los titulares de las distintas dependencias gubernamentales encargadas de la capacitación; cumplan con los preceptos de impartir capacitación ya que fue el objetivo óptimo de su creación.

En México siempre ha sucedido que aún existiendo leyes propias para solucionar los problemas éstas nunca se cumplen; esperamos -- que exista conciencia de responsabilidad en los funcionarios; para que se haga en cada una de las instituciones que constituyen el -- Sector Público lo que se encomienda. Esto hará que nuestro País -- sea a través del tiempo uno de los países mejor capacitados; por - lo tanto esperamos que la capacitación llegue a ser un medio para el desarrollo y crecimiento que tanta falta nos hace.

B I B L I O G R A F I A .

- Administración de recursos humanos.  
Fernando Arias Galicia.  
Editorial Trillas 1976.
- Capacitación y Desarrollo del Personal.  
Alfonso Siliceo.  
Editorial Limusa 1973.
- Capacitación.  
Instituto Nacional del Trabajo 1978.  
Gerardo de la Sierra Cuspintera.
- Censo de Recursos Humanos del Sector Público Federal.  
Administración Central.  
Primera Edición 1975.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Editorial Porrúa 1978.
- Curso de Administración Moderna.  
Koontz y O'Donnell.  
Mc. Graw 1976.
- Desarrollo Organizacional.  
Warren G. Bennis.  
Fondo Educativo Interamericano 1973.
- Elementos de la Administración Moderna.  
Koontz y O'Donnell.  
Mc Graw Hill 1977.
- La Administración de Personal en el Sector Público.  
Miguel Duhalde Krauss.  
U.N.A.M. 1970.

- La Administración Pública Federal.  
Pedro Zorrilla Martínez, Mario Martínez Silva  
Miguel Duhalt Krauss Raúl Miranda Pascal.  
U.N.A.M. 1976.
- Ley Federal del Trabajo.  
Baltazar Cabazos Flores.  
(Con los Artículos Reformados del 28/IV/78) Editorial Trillas  
1977.
- Selecciones Técnicas para el Ejecutivo Especializado.
- Publicaciones Bimestral de la Corporación de Empresas de Especialización para ejecutivos.
- Selección y Administración de Personal.  
Marvin D. Dunnette.  
C.E.C.S.A. 1976.
- Metodología de la Investigación.  
Fernando Arias Galicia.  
Editorial Trillas 1976.
- Técnicas de Comunicación Administrativa.  
Miguel Duhalt Krauss.  
U.N.A.M. 1970.