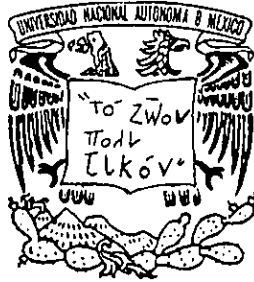


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.



**"EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN EL INSTITUTO
MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL"**

T E S I S
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

P R E S E N T A

GLADYS GARCÍA GARCÍA.

DIRECTOR DE TESIS: Mtro. MANUEL QUIJANO TORRES.

281495

MEXICO D.F.

C.U. SEPTIEMBRE

2006



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.

GRACIAS A DIOS,
POR DARME LA VIDA Y LLENARLA DE PERSONAS GRATAS
DE QUIENES GUARDO SUS MEJORES MOMENTOS Y ENSEÑANZAS,
EN ESPECIAL A:

TODOS Y CADA UNO DE MIS PROFESORES,
POR COMPARTIR SUS COMOCIMIENTOS Y SUS CONSEJOS,
LOS CUALES ME AYUDARON A MANTENER UNA MEJOR
ACTITUD EN MI VIDA PROFESIONAL.

A MI FAMILIA:
"POR QUE HACEN TODO CUANTO ES POSIBLE
PARA QUE VEA MIS SUEÑOS REALIZADOS,
POR QUE SON SIEMPRE PARTE DE TODO CUANTO HAGO,
POR QUE BASTA QUE ESTEN CERCA
PARA QUE TENGA FUERZA Y TENACIDAD
PARA SEGUIR ADELANTE Y SER FELIZ".

MIS PADRES: CLARA AMELIA GARCÍA PEREZ Y ARTURO GARCÍA SANTIAGO.

MI ESPOSO: ISNARDO PELÁEZ HERNÁNDEZ

MIS HERMANOS: CLARA ELENA, BÁRBARA, NORA LILIA Y ARTURO

MIS SOBRINOS: JAVI Y DAVID URJEL

A MI HIJO, UN SUEÑO ANHELADO.

A MIS AMIGOS:

*PARA TODAS AQUELLAS PERSONAS TAN ESPECIALES
QUE TENGO LA OPORTUNIDAD DE CONOCER E INTERCAMBIAR
MOMENTOS TAN BELLOS, COMO LA VIDA MISMA.*

CON CARIÑO Y RESPETO.

A LA MEMORIA DE:

CONSUELO PEREZ

LILIA GARCIA P.

ADOLFO SANTES

PROF. ELBA.

*POR QUE LLENARON DE ALEGRIA Y HERMOSOS
RECUERDOS MI VIDA.*

INDICE.

INTRODUCCIÓN.	01
CAPITULO 1: MARCO HISTÓRICO	
1.1 Antecedentes de la capacitación dentro de la administración y desarrollo de personal	07
1.2 Antecedentes del sistema de capacitación en México y creación del IMSS	12
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.	
2.1 Teorías administrativas	18
2.2 Conceptos	21
CAPITULO 3: MARCO JURIDICO.	
3.1 Relación entre administración y derecho.	24
3.2 Normatividad aplicable	26
3.3 Apoyo gubernamental y empresarial.	26
CAPITULO 4: EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.	31
4.1. Desarrollo del análisis de puestos	32
4.2 Valuación de puestos.	35
4.3 Reclutamiento y selección de personal.	38
Técnicas del reclutamiento.	41
Selección de personal.	42
Instrumentos de selección.	43
Proceso de selección.	44
4.4 Contratación y control de personal.	46
Contratación.	46
Control.	47
CAPITULO 5: ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN.	
5.1 Responsable de la capacitación.	50
5.2 Diagnóstico y técnicas de necesidades de capacitación.	51
Detección o diagnóstico de necesidades de capacitación.	51

Tipos de necesidades.	52
Técnicas para la detección de necesidades de capacitación.	54
5.3 Preparación de los programas de capacitación.	58
5.4 Evaluación y seguimiento.	65
5.5 Costo Beneficio.	67
5.6 Selección de personal a capacitar.	70

CAPITULO 6: MARCO DE REFERENCIA:EL SISTEMA DE CAPACITACION EN EL IMSS.

6.1 Forma en que se aplican los elementos de capacitación.	73
Subsistema de apoyo.	76
Subsistema de operación.	77
Subsistema de control.	78
6.2 Selección de personal para tomar los cursos de capacitación	80
6.3 Análisis de los programas impartidos.	86
6.4 Propuestas sobre el sistema.	90

CONCLUSIONES.	95
---------------	----

ANEXO 1: MARCO JURIDICO.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	a.1
Ley Federal del Trabajo.	a.2
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	a.3
Ley Federal de Entidades Paraestatales de la Admón. Pública Federal.	a.3
Comisión y Subcomisión Mixta de Escalafón.	a.4
Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.	a.5
Ley del Seguro Social.	a.7
Contrato Colectivo de Trabajo IMSS.	a.8
Reglamento de Becas para la Capacitación de los trabajadores del Seguro Social.	a.8
Reglamento de Capacitación y adiestramiento.	a.8
Reglamento de Escalafón.	a.9
Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE).	a.9

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

INTRODUCCIÓN

Quizá para muchas personas pueda parecer inútil el hecho de realizar un trabajo de tesis que verse sobre la capacitación; empero a lo largo de mi vida laboral, tanto en el sector privado como en el sector público, he encontrado opiniones diversas y opuestas sobre la manera en como se aplica la capacitación dentro de las diversas instituciones que brindan esta prestación a los trabajadores y con ello enriquecer paralelamente el medio ambiente, la productividad, la mejor prestación de servicios así como el hecho de elevar el desempeño y las funciones de los mismos trabajadores.

Con base en lo anterior, se marca que el problema de la capacitación y el adiestramiento no es su reconocimiento como un sistema que ayude a promover un desarrollo tecnológico y/o productivo dentro de las diversas instituciones nacionales; sino que el problema radica en la complejidad de sus métodos al ser aplicado, es decir, los métodos y técnicas que se aplican desde la realización de la detección de necesidades de capacitación hasta el hecho de seleccionar a los trabajadores para que participen en dichos cursos, aunado a esto, la manera en como se lleva a cabo la evaluación y el seguimiento de los cursos en mención.

Dentro del estudio de la administración de personal, la capacitación y el adiestramiento tienen un capítulo fundamental. Su antecedente se ubica en las asociaciones y gremios, visto como una forma de enseñanza-aprendizaje completa de los procesos de producción. Posteriormente con el desarrollo de la Revolución Industrial se genera un cambio: la forma de aprendizaje se manifiesta con la enseñanza de una parte del proceso, en virtud de la aparición de la maquinaria. Con dicha transformación tecnológica se modificaron las condiciones de vida y, en consecuencia, las relaciones político-económicas de las sociedades europeas y la norteamericana, ya que se manifiesta una expansión de las relaciones del libre mercado, de la fuerza de trabajo y de capitales; este hecho marcó como pauta el desarrollo de los métodos y técnicas administrativas, con lo cual se inició la especialización tanto en el proceso administrativo (de planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar), como en la optimización de recursos materiales, financieros y por supuesto del ser humano.

Hacia la segunda mitad de nuestro siglo, este método de enseñanza es llamado "Capacitación y Adiestramiento"; convirtiéndose en una actividad muy importante dentro de la rama industrial, pasando a formar parte de la Administración de Personal (por sus características propias), con lineamientos específicos como son: organización, funciones, objetivos, políticas y programas.

La capacitación y el adiestramiento como un sistema estructurado se manifiesta y desarrolla en toda organización humana; por ende, su amplitud e importancia va creciendo junto con la especialización que el hombre da a las diversas tareas que realiza para satisfacerse.

Los diversos estudios realizados nos demuestran que el sistema de capacitación y adiestramiento se encuentra conformado por varias etapas que están interrelacionadas entre sí, las cuales dan como resultado la integración del empleado a su actividad laboral de manera fluida, con la ventaja de que es más eficaz, productivo y consciente de los lineamientos institucionales e individuales.

Actualmente las dependencias y entidades públicas así como las empresas privadas realizan estudios cada vez más especializados en la materia y llevan a la práctica los resultados adquiridos para optimizar más los servicios y funciones de sus empleados, a fin de lograr los objetivos y metas establecidos por ellas, dando a la vez, un mayor desarrollo personal a sus trabajadores.

Con base en los estudios de Arias Galicia, Fulmer y Hernández Puente, donde se habla del desarrollo de las teorías administrativas, de la psicología, de la división del trabajo, de la motivación, entre otros aspectos, se puede decir que en México, lo que respecta a la actividad capacitadora se manifiesta como una tarea novedosa puesto que, es aproximadamente en los años cuarenta cuando se adopta esta técnica como tal, dentro de algunas de las empresas existentes, ya que a principios del siglo se manejaba un adiestramiento laboral como sinónimo de la capacitación; así con la evolución que va adquiriendo dentro de las mismas y las características propias de nuestra sociedad hacen que dicha técnica fuera obteniendo cada vez mayor importancia.

En el caso específico del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que fue creado como respuesta a las demandas obrero-campesina con el fin de brindar bienestar y seguridad social, de encauzar las relaciones obrero-patronales hacia un marco de mayor justicia social, el mejorar las condiciones de trabajo y de vida, tanto para el trabajador como para su familia. Así en 1943 es creado por Ley y con carácter de organismo descentralizado, el cual primero brindó sus servicios solamente en el ámbito del D.F. y después amplió su margen geográfico hasta tener cobertura nacional, a fin de otorgar salud y bienestar social al trabajador; también se encuentra que dentro de su renglón de servicios está implícita la capacitación ya que, con base en los lineamientos normativos tanto nacionales como institucionales, la capacitación encuentra un espacio que la garantiza como una necesidad existente y como un derecho de desarrollo de los trabajadores. Esta capacitación se amplía, modifica, reestructura y evoluciona a la par de las instituciones tanto públicas como privadas y de las necesidades nacionales, tales como prevenir accidentes, promover el fomento a la salud, la recreación y el deporte; además de la descentralización médica y administrativa.

Toda dependencia, entidad, institución o empresa se encuentra conformada por diferentes macrosistemas concretos y definidos. Uno de ellos es el de Administración y Desarrollo de Personal el cual a la vez, se encuentra formado por otros sistemas como son entre otros los de: Empleo, Control y Registro, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales y, Capacitación y Adiestramiento. Este último sistema constituye una forma dual de la función educativa institucional, ya que: por una parte complementa y habilita la preparación de sus empleados, por la otra, alcanza niveles de calidad, productividad y servicios requeridos por la misma institución.

La capacitación dentro del seguro social o cualquier otra institución pública o privada presenta dos vertientes: la interna y la externa. La primera se manifiesta cuando los mismos jefes del personal brindan capacitación a los trabajadores subalternos, por un tiempo determinado o puede ser como un entrenamiento; empero siempre dentro de la misma institución. Por lo general se da este tipo de capacitación cuando se implanta algo nuevo o algún cambio dentro de la institución y que no es del dominio público; por ejemplo: cambio de formatos, aplicación de un programa, entre algunos aspectos. La segunda se manifiesta cuando la institución contrata a una persona ajena a la institución para impartir un curso de capacitación; dicho curso se puede brindar dentro o fuera de las propias instalaciones. Por lo general se da este tipo de capacitación cuando se requiere actualizar al personal en temas específicos y que a la vez son del dominio

público; por ejemplo: aplicación de la normatividad, nuevos programas de computo, manejo de X máquina, entre otros aspectos.

El avance acelerado de la tecnología a partir de la segunda mitad del siglo XVIII ha logrado la especialización de tareas y de diversos estudios. Con base en lo anterior, podemos afirmar que, a pesar de ser un tema tratado por estudiosos en la materia los cuales desarrollan nuevas técnicas y métodos, la capacitación y el adiestramiento es un sistema aplicado en cada empresa o institución de manera diferente, ya que esta debe ser aplicada de acuerdo con las necesidades propias que se tengan; lo anterior es un motivo que obliga al análisis de las particularidades del tema en consecuencia.

El IMSS es un organismo descentralizado cuya función consiste en hacer realidad los principios de la seguridad social. Esta con el paso del tiempo ha ido creciendo y a la vez ha extendido sus servicios a todo el país, como son: Centros médicos, Hospitales, Clínicas, Centros de seguridad social entre otros, todo ello para el bienestar del trabajador y de su familia. En tal virtud dicha Institución requiere de personal altamente capacitado para la realización de sus objetivos en cada una de las ramas que la integran: médica, paramédica, la técnica, el área de servicios y la administrativa entre otras; todas ellas con una clara consciencia de la finalidad social que se debe cumplir.

Con base en lo anterior, se estudiará el sistema de capacitación y adiestramiento que el IMSS brinda a sus empleados Técnico-Administrativos por ser el área que nos ocupa dentro de la especialidad.

El objetivo de este estudio es: Exponer la forma en que el IMSS brinda capacitación y adiestramiento a sus empleados, revisar dicho proceso y sus repercusiones.

A lo largo de este estudio se tratará:

El marco histórico, dentro de este primer capítulo, se manifestará de manera general, la evolución que el hombre a presentado paralelamente a sus relaciones de trabajo (especialización de tareas) con el fin de satisfacer más necesidades en el menor tiempo posible y de la mejor manera. Posteriormente se comentará sobre el caso de México, ya que dicha actividad capacitadora es un acto relativamente nuevo, el cual ha ido presentando adecuaciones

y modificaciones de acuerdo a las características particulares de nuestra sociedad.

El marco teórico, se expondrá con un carácter enunciativo las diferentes teorías administrativas que han servido de apoyo para el desarrollo tanto del área en sí, como para su aspecto específico de la capacitación. A su vez se indicaran los conceptos más utilizados dentro del sistema de capacitación para lograr una mejor ubicación y vinculación dentro del proceso de aplicación de esta técnica.

El marco jurídico, en este apartado se tratará el vínculo que existe entre la administración y el derecho en el anexo uno; se expondrá la normatividad aplicable al sistema de capacitación desde un aspecto general hasta el particular e interno que el propio seguro social aplica dentro de sus límites institucionales. Finalmente se mencionara la forma en que el gobierno como sector público, y las diversas empresas como sector privado han apoyado el aspecto de la capacitación.

El sistema de administración y desarrollo de personal, se brindará un panorama general sobre cada una de las técnicas que sirven de guía para clasificar y valorar el puesto, al igual que calificar al (a los) candidato(s) idóneo(s) para realizar las funciones y actividades de dichos puestos al ser contratado(s)

Los elementos de capacitación, a lo largo de este capítulo se trataran las diversas etapas que el administrador de personal debe desarrollar para: detectar cuales trabajadores y en que áreas se necesita brindar una capacitación.

Todo ello para dar un marco de ubicación en la materia, posteriormente se expondrá como marco de referencia el sistema de capacitación y adiestramiento dentro del IMSS, en este apartado se vera como el seguro social incluye en su normatividad interna todo un método para aplicar la capacitación a sus trabajadores en sus diferentes áreas. Finalmente se expondrán algunas propuestas al sistema y las conclusiones de la presente investigación en su conjunto.

Lo anterior será tratado por medio de una metodología deductiva, ya que ésta nos permite partir de una fundamentación teórica general para realizar finalmente el estudio particular que propongo y con ello comprobar:

- Sin capacitación los trabajadores del IMSS tienden al anquilosamiento y a la mínima productividad.
- El proceso de detección de necesidades de capacitación y la calidad de la misma puede mejorarse en el IMSS.
- Si se mantiene un seguimiento en los resultados de la capacitación que el IMSS brinda a sus trabajadores, entonces deben expresarse en una mejora cualitativa, en la prestación de servicios y en una mejor motivación en el desempeño del trabajo.

CAPITULO 1. MARCO HISTÓRICO.

Uno de los parámetros o indicadores que ayudan a medir el grado de desarrollo tanto de una institución como de un país lo constituye el avance científico y tecnológico. Las instituciones del sector privado más sobresalientes son aquellas que producen más y con mayor calidad; mientras que las instituciones del sector público, como es el caso del IMSS, demuestra su eficiencia en las soluciones que brinda a las demandas de la sociedad y en los beneficios que éstas soluciones representan, las que de manera lógica van aparejadas en las esferas económica y social. Por ello ambos sectores, público y privado, consideran entre otros aspectos, fundamental el capacitar a los trabajadores que integran las diversas áreas que las conforman, ya que a través de un personal bien capacitado se mantiene el desarrollo antes mencionado.

El IMSS como una institución pública, necesita de manera fundamental, capacitar y adiestrar a sus trabajadores para cumplir con sus objetivos, por esta razón en este apartado se dará primeramente un marco de referencia que brinde los elementos históricos pertinentes para comprender y entender mejor la evolución que ha tenido el sistema de capacitación y adiestramiento dentro del área de administración en el mundo y posteriormente en nuestro país. Esta división entre el mundo y México se realiza por el desarrollo histórico que presentaron tanto los países Europeos como Estados Unidos, lo que influyó a su vez en el desarrollo de nuestro país.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Se puede afirmar por medio de la interpretación que hacen los estudiosos a las formas o arte rupestre, que la administración se viene desarrollando desde el inicio de la organización humana, puesto que se tuvo a un jefe, un líder o un gran señor, quien dirigiera y delegara responsabilidades, actividades o trabajos al resto de la sociedad para lograr sus fines. Así, cuando el hombre es sedentario, su evolución se acelera y hace compleja; por que va "...desapareciendo la necesidad del trabajo en conjunto, el cual se ve reemplazado por el trabajo familiar e individual..."¹

Durante el período clásico que abarca del 4 000 a.c. hasta el 500 d.c., Robert Fulmer en su libro de Administración Moderna, distingue (El caso de México en específico se desarrolla posteriormente), que las grandes civilizaciones como los Hebreos, Babilonia, Sumeria, China, Grecia, Roma y Egipto, fueron quienes dieron las pautas para lograr los controles y sistemas

¹ COLMENARES Maguregui, Ismael. Coautores. DE LA PREHISTORIA A LA HISTORIA EN: LECTURAS DE LA HISTORIA UNIVERSAL. Pág. 79.

Durante el período clásico que abarca del 4 000 a.c. hasta el 500 d.c., Robert Fulmer en su libro de Administración Moderna, distingue (El caso de México en específico se desarrolla posteriormente), que las grandes civilizaciones como los Hebreos, Babilonia, Sumeria, China, Grecia, Roma y Egipto, fueron quienes dieron las pautas para lograr los controles y sistemas administrativos actuales; puesto que ellos planearon, dirigieron y usaron grandes cantidades de recursos humanos, materiales y financieros; contabilizaron sus ingresos y egresos tanto en el área social, como militar, religiosa y gubernamental; al igual que establecieron convenios comerciales, entre otros aspectos, mismos que aplicaron sus administraciones y fueron quienes lograron en cada uno de los pueblos un auge y un desarrollo notable ante otros pueblos.

Contrariamente a todo el auge administrativo, tecnológico, político, social y económico que existió durante el desarrollo de éstas culturas, se encuentra como una etapa de retroceso y de estabilidad con pocos cambios en cualquiera de las esferas antes mencionadas, este período es llamado Edad Media, la cual se manifiesta del 500 hasta el 1 500 d.c.

Hacia el final de este período, el desarrollo productivo estaba basado en los gremios, o corporaciones, las cuales eran agrupaciones de hombres de la misma profesión u oficio. Por medio de éstas agrupaciones se buscaba la defensa de sus intereses comunes y se mantenía la costumbre de adoptar a un Santo como patrono de la misma. La producción que se mantenía era para abastecer a las mismas villas y no para exportar a otras por lo general, por esa característica también se le conoce como economía familiar o de ciudad. Así con el auge de éstos comienza a dividirse el proceso del trabajo y a la vez se marca el inicio de la relación patrón - trabajador junto con la forma impersonal de los tratos.

Los gremios constituyeron la principal forma de producción no agrícola en Europa durante los siglos XVI al XVIII y donde ésta producción dio paso al sistema de manufactura, la cual permitió por medio de la mayor concentración de mano de obra, un control administrativo directo y permanente, tanto del capital como de los empleados; alcanzando un avance considerable para la época, ya que se "Subdividen cada oficio y cada proceso de producción en varias operaciones de trabajo, mecánicas y simplificadas, dando como resultado un aumento de rendimiento, del número de productos terminados fabricados en un mismo

tiempo; la disminución en el precio de costo de producción; se sustituyó la mano de obra especializada por la no especializada... como la de mujeres, niños, inválidos, ancianos, enfermos mentales y mendigos..."² a los cuales se les daba un adiestramiento, pero sin que esto se constituya de una manera planeada y estructurada, sino que se da a través de la práctica, de manera que degradaba, por lo tanto la calificación del trabajador agremiado.

Este auge productivo gremial y/o manufacturero, junto con las características que se presentaron dentro del contexto europeo y norteamericano, como fueron la estabilidad política, cambios religiosos, la nacionalización de los países, el desarrollo técnico y científico, dieron origen a la corriente mercantilista.

Esta corriente cayó cuando las grandes compañías comerciales de la época encontraron una relación contraria entre sus intereses y porque a su vez, éste sistema ya no pudo mantenerse de manera paralela con los cambios técnicos que se manifestaban, lo que dió origen a la Revolución Industrial, la cual se desarrolla a finales del siglo XVIII, donde se encuentran nuevamente cambios ideológicos, políticos, económicos y tecnológicos, entre otros. Estos cambios se realizaron en su mayoría primeramente en Inglaterra siguiéndolos Europa y los Estados Unidos, transformando a su vez, sus estructuras y desarrollándose con base en factores de producción, por lo cual la gran cantidad de inventos que se crearon y aplicaron, fueron dentro de los métodos agrícolas, en la industria textil, la metalurgia y en la minería.

Por lo que respecta a la Administración de la época, era débil a pesar de los adelantos existentes, ya que se encontraba con un escaso desarrollo: en la planeación, en sus estudios de mercado, en la delegación de tareas, en la especialización y capacitación como algo estructurado y dirigido, mantenía sus formas simples y complicadas del control de personal y de producción, la protección en el trabajo no existía, lo cual ocasionaba muchos accidentes laborales. Esta administración se basaba en grandes teorías como la de David Ricardo y Adam Smith, entre otros.

Estos elementos formaron el contexto histórico que favoreció la evolución del capitalismo liberal, donde se resalta una definición más amplia de las doctrinas económicas y

² CORRONS Prieto, Luis. EL FACTOR HUMANO EN LA PRODUCCIÓN. pág. 227

de la creación de otras, como el racionalismo de Saint-Simons y el manifiesto comunista de C. Marx.

Todo este auge fue seguido por crisis económicas (como la depresión de 1873), las cuales fueron superadas por la práctica de "la política colonial expansionista y anexionista cada vez más renovada y agresiva por parte de Europa y los Estados Unidos, ya que esta colonización llevaba al crecimiento de mercados para la exportación de capitales, de bienes de capital y manufacturados, el abastecimiento de materia prima, mano de obra abundante y barata, ... La internacionalización de las relaciones económicas y de capital, ascenso de la producción... creándose las condiciones para la sustitución del capitalismo liberal por el monopolio... convirtiéndose esta unión de capitales de diferentes grupos bancarios e industriales en un solo capital financiero..."³

Este período de capitalismo financiero, también es conocido como Imperialismo y cubre los años de 1870 a 1945. Entre sus características se pueden destacar: un nuevo desarrollo tecnológico "... el acero sustituyó al hierro, la electricidad al vapor, surgió la industria automotriz y la aeronáutica... la química industrial y el petróleo... se establecieron cambios dentro de las relaciones y condiciones de trabajo... el establecimiento de incentivos como colofón de la aplicación de ideas de la organización científica de trabajo; aparece la producción en cadena. Los estilos de dirección se hicieron autoritarios".⁴

A principio de este período, por sus características se dió origen a la competencia entre los empresarios, ya que se operaba con base en las relaciones de libre mercado y publicidad, se dió principio a otra variación del trabajo y un incremento en la especialización de las actividades o procesos de producción.

Con base en estudios, los empresarios fueron aplicándolos de manera formal en cada una de las actividades comerciales, como una alternativa para mejorar sus estrategias de competitividad; así la aplicación de la capacitación y el adiestramiento como tal al trabajador se comienza a dar como algo estructurado y planeado para relacionar a los individuos con las

³ COLMENARES Maguregui. Ob. Cit. Pág. 354

⁴ Ibid. pág. 377.

diferentes organizaciones. Estas técnicas se dan a través de la observación, conceptualización, lógica, experimentación y pruebas de validez.

Otro aspecto del periodo, es el auge militar dentro de cada una de las naciones europeas y la norteamericana, esto aunado al reparto de las diferentes regiones del mundo crea fricciones que concluyeron en la Primera Guerra Mundial (1914-1918), donde se puede resaltar un nuevo desarrollo tecnológico en el área militar, en contraste con éste desarrollo tecnológico se marca un estancamiento hacia las cuestiones laborales, ya que los obreros volvieron a sufrir graves atropellos en sus derechos ya ganados en la materia.

Como consecuencia de la primera guerra mundial se desorganizó la agricultura, la industria y las finanzas, en casi todos los países europeos; nace el movimiento socialista en Rusia; esto volvió a dar un giro a las relaciones capitalistas mundiales, desde donde se marcó el poderío de los Estados Unidos, el cual fue el modelo a seguir.

Pasada la crisis económica de 1929 a 1932, la etapa del fascismo y nazismo de 1939 a 1945, se desarrolla la Segunda Guerra Mundial; donde se vuelve a presentar un auge tecnológico militar; mientras que en el área administrativa se da un impulso a los estudios en el marco de la administración de personal. Al finalizar la segunda guerra mundial, nace una nueva etapa histórica, la cual por las características político, económicas y sociales por las que atravesaba y sigue manifestándose el mundo, se pueden destacar tres fases: a) del año 45 al 70 donde se marca el intervencionismo exagerado del Estado, ya que la incorporación gubernamental se da en casi todas las esferas de desarrollo nacional. b) del 70-90 donde se contrae esta intervención, dando pauta a una mayor injerencia del sector privado en los campos del Estado (en México esto se ve remitido a través de la famosa simplificación administrativa). c) del 90 hasta nuestros días se marca una modernización y una reordenación en bloque en los diferentes campos del quehacer político, económico y social mundiales.

Dicha etapa tiene como características una automatización dentro de todas las actividades de las diferentes áreas industriales, la nueva tecnología es cada vez más internacional, destacándose la tecnología del espacio, los satélites de comunicaciones, los medios de comunicación son más desarrollados (TV, publicaciones, radios, teléfono, etc), a su vez éstos se encuentran manejados para obtener una unidad cultural; con base en

acuerdos internacionales se dirigen las relaciones del libre mercado, la tecnología, la energía atómica y las redes computacionales, entre otros aspectos. Por ello se afirma que, "la enorme inversión e investigaciones y desarrollo que se requiere para cada una de las industrias sólo se puede dar a través de una mayor preparación a su población".⁵ También se marcan diferentes corrientes económico-administrativas como estudios de la época, estos estudios sirvieron en particular dentro de cada una de las diversas áreas político-económicas que conforman un país (área industrial, de transformación, de bienes y servicios, de transporte, etc.), para desarrollar nuevas formas que permitieran mostrar al trabajador: los diversos procesos de trabajo, las relaciones de producción, el flujo de bienes y servicios, la estructura de mercados entre otros aspectos; a su vez, se desarrollan nuevas formas para aplicar las técnicas metodológicas (de observación, experimentación, encuestas, opiniones de especialistas, etc), que dieron y dan lugar a procedimientos específicos para proporcionar datos que describan lo que pasa con el trabajador para ir dando una mejor actualización.

1.2 ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN MÉXICO Y CREACIÓN DEL IMSS

De acuerdo con Georges Vaillant, en su libro "La civilización azteca", resalta que la organización social de los aztecas era autócrata, estaba jerarquizada, con una división de sus territorios para fines administrativos. Se tenía la oportunidad de especializarse en alguna tarea como orfebrería, tejedor, agricultor, etc., ya que daban gran importancia a la educación, por lo cual existían dos tipos de escuelas, El Telpuchcalli o casa de los jóvenes y el Calmecac. En la primera, la educación era corriente y sostenida por el clan para los hijos de sus miembros, se enseñaba civismo, empleo de las armas, las artes, oficios, historia, tradiciones, obediencia de normas religiosas comunes y construcción de edificios sencillos. La segunda era una escuela para el adiestramiento de los deberes sacerdotales de mando, tenía carácter de seminario, era complemento de la educación ordinaria y sólo asistían los hijos varones de los funcionarios. Otras escuelas preparaban a las hijas de éstos para ser sacerdotisas, les enseñaban a tejer y hacer trabajos en pluma.

La administración azteca termina con la llegada de los españoles dando inicio a la "Época Colonial o Virreinal", la cual dura tres siglos y es donde se desarrollaron el comercio, la navegación, la manufactura, la religión católica; las técnicas en minería, en metalurgia, en

⁵ CORRONS, Prieto. Ob. Cit. pág. 6

los procesos para el tallado de madera, del mosaico y la piedra; al igual que las relaciones y conceptos de trabajo que se manifestaban en Europa.

Durante el gobierno de Maximiliano de Habsburgo se promulgo la Ley de Trabajo del Imperio, la cual marca un cierto cuidado al trabajador no importando la actividad que éste realizara. Posteriormente, con las contradicciones que se fueron gestando dentro de la etapa colonial, con los cambios político-sociales que se dieron en Europa y que llegaron a nuestro país junto con los adelantos científicos, tecnológicos y filosóficos, dieron las bases para que se iniciara un movimiento de independencia, el cual comienza en 1810. Este movimiento emancipador concluye en 1821 con la declaración y aceptación formal de Independencia de la Nueva España, por parte de España; desde ese momento nuestro país queda con un vacío de poder y una desorganización administrativa marcada. Dos grupos políticos existentes: los liberales y los conservadores, por medio de guerras civiles, quieren resolver ésta situación lo que ocasiona el ascenso y declinación en varias ocasiones de cada uno de éstos grupos; la separación de Texas, la inestabilidad política, la intervención extranjera por parte de los Estados Unidos, Inglaterra y Francia fueron elementos que influyeron para que el país no tuviera un desarrollo como el que se daba en el resto del mundo.

Se afirma que nuestro país a lo largo de su historia ha sufrido grandes desestabilizaciones políticas, económicas y sociales; por lo cual no se puede hablar de un desarrollo tecnológico, industrial, productivo, financiero y administrativo como en Europa y en los Estados Unidos, sino que es a partir del período presidencial de Porfirio Díaz 1877 a 1911, en especial a partir de 1888 cuando se marca dicho auge; puesto que se construyeron líneas férreas, mejoraron los servicios nacionales de correo, telégrafo, teléfono; se fundaron los puertos de Salina Cruz, Tampico y Veracruz, " se crearon bancos que ayudaron al desarrollo de la agricultura, la minería, la industria y el comercio... como problema principal a lo anterior, se encontraba la falta de capital... aunque el Dictador sabía que no le convenía que los extranjeros explotaran todos nuestros recursos, fue abriendo el país a la inversión... Para lograr mayor estabilidad..."⁶

Por las características anteriores, se puede resaltar que la industria moderna comienza a implantarse en nuestro país a fines del siglo XIX, pero el proceso de lucha para

superar las condiciones difíciles de la vida obrera, fue semejante del proceso europeo; puesto que también los trabajadores mexicanos eran víctimas de una casi absoluta inseguridad, salarios bajísimos, despidos, accidentes, jornadas de 16 a 18 horas, etc., así que las primeras formas de organización de éstos para defenderse lo formaron las mutualidades; las cuales comienzan a surgir por los años 1850. Fueron muchas las sociedades mutualistas que se crearon, pero es hasta 1871 que se fundó el Círculo de Obreros de México, el cual reunía a ésta diversidad de asociaciones. Este círculo luchaba por mejorar las condiciones de vida del trabajador y es aquí donde se pueden encontrar los antecedentes más remotos de las disposiciones sobre la seguridad social en nuestro país.

Posteriormente con el triunfo del movimiento revolucionario, en 1910 los gobiernos siguientes retomaron dentro de la Administración de Recursos Humanos aspectos como: pago de salarios "justos", reducción en la jornada de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya, y el derecho de huelga, entre otros aspectos.

La Administración de Recursos Humanos, y en específico el sistema de capacitación y adiestramiento en nuestro País, ha pasado por un proceso de adecuación, puesto que "el desarrollo industrial se ha caracterizado por un alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo se debe a que se han aprovechado las experiencias externas... El rápido desarrollo de algunas organizaciones hizo encontrarse... con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se presentó el hecho de crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando a un nuevo experto al frente de ellas".⁷

Por otra parte los reclamos sociales de los trabajadores y campesinos fueron plasmados en el Programa del Partido Liberal Mexicano en 1906 dando origen al "Proyecto de Seguridad Social"; pero con lo impreciso de las redacciones sobre ésta política se dió origen a múltiples interpretaciones; por que no se especificaba la necesidad de centralizar por parte del Gobierno Federal la organización y promoción de instituciones de aseguramiento social, esto provocó una serie de leyes y reglamentos dispersos y no uniformes promulgados por diferentes Estados de la República Mexicana.

⁶ COLMENARES Maguregui. Ob. Cit. Pág. 184

⁷ ARIAS, Galicia Fernándo. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. pág. 152.

Durante el gobierno del General Venustiano Carranza, se planteo un régimen de derecho que diera legitimidad al Estado; con ese fin se convocó a un Congreso Constituyente para que las reformas sociales se elevaran a la categoría constitucional. De acuerdo con dicho Congreso se llevaron a cabo reformas políticas pertinentes como: la creación de artículos conjuntados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en especial el artículo 123 en sus apartados A y B donde daba las bases jurídicas para establecer la relación entre el trabajador y el patrón del sector privado o público; de igual forma se dió origen al establecimiento de un Estado con muchas facultades y con una administración reorganizada a través de diferentes órganos unidos y subordinados al Ejecutivo.

Se hace este planteamiento en la Constitución, primeramente por que es la base del derecho de nuestro país, segundo por que es " la fuente originaria del poder y el titular que establece las normas para su ejercicio, a través de órganos representativos que realizan sus funciones a partir del principio de separación de poderes... de ahí se deriva la dimensión social de las instituciones públicas -como el IMSS- y el sentido comunitario en que se inspiran nuestras normas de convivencia".⁸

De acuerdo con la Enciclopedia de México, los gobiernos posteriores a esta etapa histórica fueron implementando una política de industrialización con base en un proyecto de nación para elevar el nivel de vida del pueblo a través de:

- la incorporación al mercado internacional por medio del proceso de sustitución de importaciones,
- transformación de la estructura y objetivos económicos y sociales,
- la implantación de una economía mixta a través de la confirmación de responsabilidades de rectoría y gestión económica al Estado bajo el interés de la nación.
- la participación del gobierno en ciertas líneas de producción y en la comercialización de bienes de consumo y de uso general para poder instrumentar una justicia social, para a su vez apoyar a los sectores marginados.

⁸ Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Pág. 39.

En 1921 el General Alvaro Obregón, expresó la necesidad de federalizar la legislación del trabajo y se hace público el primer proyecto de Ley del Seguro Social que se conoce en México. En 1929 el Lic. Emilio Portes Gil, reformó la fracción XXIX del artículo 123 Constitucional; con ésta forma se federalizaba el derecho del Seguro Social y se reprimían las facultades de los gobiernos estatales para legislar en esta materia. De acuerdo con la Enciclopedia de México, se menciona que a partir del gobierno del presidente Pascual Ortiz Rubio en materia laboral se protegieron los derechos de los trabajadores promulgando la Ley Federal del Trabajo en 1931 y los gobiernos siguientes realizaron modificaciones dentro de la estructura administrativa para aplicar la política que se venía implementando (con sus respectivas modificaciones, reestructuraciones o adaptaciones en cada período gubernamental), donde se marca: la transformación de la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.y P.S.), y en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Es desde entonces que la S.T.y P.S. a través de sus direcciones generales es la encargada de regular los asuntos relacionados con el aspecto laboral. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, interviene en este ámbito como regulador en el aspecto del reparto de utilidades; al igual que la Procuraduría de la Defensa del Trabajo quien es la que asesora, representa y define los intereses del trabajador y su sindicato; el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento es el que estudia y promueve la generación de empleos a la vez que supervisa y organiza la capacitación. Las Juntas Federales y Federales Especiales de Conciliación y Arbitraje son las autoridades quienes dirimen los asuntos o conflictos laborales.

Siguiendo con la Enciclopedia de México, se marca que durante el gobierno de Abelardo L. Rodríguez (1932-1934), se designó una comisión de la S.T.y P.S. para elaborar un anteproyecto de la Ley del Seguro Social; se determinaron los riesgos de trabajo, se estableció el principio del Seguro Obligatorio sin fines de lucro y con una organización tripartita. Con Lázaro Cárdenas (1934-1940) se elaboraron cinco anteproyectos de ésta Ley por diferentes Secretarías de Estado; pero fue hasta el sexenio del General Manuel Ávila Camacho (1940-1946), cuando se promulgó la Ley del Seguro Social, en un contexto nacional y con la intención de iniciar al país en un proceso de industrialización acelerado, para desarrollar al mismo; así que era necesario crear una institución que reuniera las características adecuadas tanto en el aspecto político como en el económico, naciendo así el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), para brindar cierta seguridad a los trabajadores en cuanto a accidentes, enfermedades, vejes, etc.; que redujeran las manifestaciones de

descontento, que conciliara con las bases trabajadoras, a su vez, se aseguraría una fuerza de trabajo sana y más productiva; las prestaciones iban encaminadas a fortalecer la actividad económica.

Así el 10 de diciembre de 1942, el Lic. Ignacio García Téllez, Secretario de la S.T.y P.S. junto con el General Manuel A. Camacho, firmaron la iniciativa de Ley del Seguro Social, la cual fue aprobada y promulgada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 1943, "Ese año se dedicó a la organización administrativa y técnica del IMSS y a la inscripción de patrones y trabajadores en el Distrito Federal. Los servicios del IMSS se iniciaron a partir del 1o. de Enero de 1944".⁹

El IMSS se crea a partir de ésta fecha como un organismo descentralizado, con personalidad jurídica propia y regulada por la Ley del Seguro Social; misma que dentro de sus FUNCIONES: tiene las de "Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia y vacacionales, velatorios, así como CENTROS DE CAPACITACIÓN, deportivos de seguridad social para el bienestar familiar y demás establecimientos que permitan cumplir los fines que le son propios, sin sujetarse a las condiciones, salvo las sanitarias, que fijan las leyes y reglamentos respectivos para empresas privadas con actividades similares"¹⁰

Dichas funciones son en favor de una población muy basta que va desde asegurados, pensionados, beneficiarios, voluntarios y extralegales, todos son atendidos bajo los regímenes obligatorio y voluntario. Por lo que respecta a capacitación, es una prestación social con carácter facultativo y en todos los casos se trata de contribuir al bienestar familiar por la elevación del nivel de vida de cada trabajador, que le permita mejorar sus ingresos o iniciarse en el trabajo en condiciones de mano de obra calificada.

Como se ha podido mostrar a lo largo de este capítulo la capacitación se encuentra aparejada a las relaciones de trabajo que se manifiestan entre la institución y el trabajador, esta relación se apoya en técnicas administrativas que se desarrollaron a principios del siglo, además que se aplican conceptos muy específicos en el tema los cuales son materia del siguiente apartado.

⁹ ALVAREZ, José Rogelio Director de ENCICLOPEDIA DE MÉXICO. Tomo III pág. 4292.

¹⁰ Ibid. Pág. 4293.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

Como se ha expuesto anteriormente, el hombre a través de su evolución, ha desarrollado una división en el trabajo con el fin de realizar más cosas en el menor tiempo posible; empero es hasta principios del siglo cuando se dió origen a la competencia entre los empresarios, ya que se operaba con base en las relaciones de libre mercado y publicidad, con lo cual se originó la capacitación como tal.

Es sabido que en cualquier disciplina que ayuda al hombre en el desarrollo de sus actividades tiene que modificarse, corregirse y adaptarse hasta que se convierta en una teoría apoyado en una ciencia; así en virtud de que a lo largo de esta tesis se trataran diferentes teorías y conceptos que se pueden interpretar de manera semejante, se considera necesario que se entiendan cada uno de ellos, al igual que los elementos que los forman para obtener y hacer una interpretación correcta para darles un uso adecuado.

Por lo anterior en este capítulo se expondrán las teorías de capacitación más usadas, empero en un sentido enunciativo y no exhaustivo; ello con el fin de no perder al lector en la información. Posteriormente se enunciaran y definiran los conceptos más utilizados en el medio de la capacitación.

2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Con apoyo en los estudios realizados por Corrons Prieto, Robert Fulmer y Arias Galicia se enmarca que los adelantos dentro del área administrativa que se manifestaron a principios de siglo y que perduran hasta nuestros días, son las teorías que ayudaron tanto al desarrollo de otras (teorías) como al del personal como tal. Por ello se expondrán las generalidades de algunas teorías administrativas, como son:

teoría clásica:

- Charles Babbage y Frederick W. Taylor se basaron principalmente en la especialización y en la división del trabajo; en sus estudios de métodos y tiempos administrativos, aunque dejaron de lado el aspecto humano.

- Henri Fayol escribió 14 principios de administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, escalafón como línea de autoridad, orden, equidad, estabilidad en la tendencia de los puestos, iniciativa y espíritu de grupo; además siempre buscó dar a sus estudios un carácter de ciencia.

Teoría neoclásica:

A partir de la primera guerra mundial, dentro del área de administración, se realizaron importantes estudios los cuales fueron gestando cambios mundiales, dentro de éstos estudios se manifiesta como un factor común y determinante el hecho de "introducir las ciencias sociales que norman la conducta del hombre para el desarrollo de la administración;" ¹ como el hecho de aplicar la "psicología en las áreas de selección, capacitación y motivación de los trabajadores ..., por otro lado se incrementó el interés por las condiciones humanas en el trabajo ..." ²

- Henri L. Gantt fue de los primeros en enfatizar sobre la humanización dentro de la administración científica.
- Frank Gilberth realizó estudios sobre eficacia, sistemas de recompensa, de respeto donde resaltaban las características y cualidades de cada empleado.
- Lillian Gilberth fue la primera en hacer estudios sobre la administración de personal, selección científica, colocación y entrenamiento de personal, señaló incentivos directos e indirectos. Los primeros incluyen oportunidades para progresar, el orgullo, la competencia y el reconocimiento personal. En los segundos la promoción, la paga, menos horas de trabajo.
- Robert Owen afirmaba que se tenía que dar mantenimiento tanto a las máquinas como a los empleados, para tener un mayor grado de utilidad.
- Hugo Munsterberg crea la psicología industrial, desarrolló pruebas de aptitud, protección, formas de decisión.

¹ ARIAS Galicia Fernández. Ob. cit. pág. 25

² HERNÁNDEZ Puente, Adriana. Ob. cit. pág. 32

- Elton Mayo se le considera el padre de las relaciones humanas, ya que se expuso los derechos de los empleados, el trabajo especial, la relación entre la productividad y las actitudes de los trabajadores. A su vez introdujo el análisis del comportamiento en el trabajo.
- Chester L. Bernard vio a la empresa pública como un sistema de actividades personales organizadas conscientemente e interrelacionadas.

También se marcan diferentes corrientes económico-administrativas, como son:

- Halsey y Rowan, entre otros, destinados a estimular la productividad de los operarios; siendo el aspecto económico el más importante y el sico-social como secundario significativo.
- Mary Parker Follet, dentro de la política y administración señala en las relaciones humanas la idea del compañerismo, del pensamiento de grupo, el enfoque más científico del gobierno, marcó la valorización del profesionalismo, la participación, la creatividad y el humanitarismo.
- Urwick popularizó las ideas de Fayol, se retomaron a su vez las ideas de Taylor.
- Harold Koontz junto con Cyril O'Donnell escribieron los libros "Principio de administración" y "Teoría de la selva", en donde trataron de unificar la disciplina.

Como se observa cada investigador en el área administrativa aportó sus experiencias personales para poder desarrollar la administración como una ciencia. A su vez se marca que se busca integrar al trabajador dentro de su institución o empresa al cien por ciento, considerando tanto los puestos como las actividades que se desempeñan para lograr los objetivos y metas en ambos sentidos (institución y trabajador).

2.2 CONCEPTOS.

Cometido: Serie de operaciones encaminadas a un objetivo, sin tener en cuenta las personas. Un trabajo puede hallarse subdividido entre varias personas. El trabajo o la parte atribuida a un proceso constituye un cometido. Este es un término muy difundido y con una extraña variedad de significados. Ha sido usado como sinónimo de tarea, y correspondiente al termino ingles "job".

Educación: La adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos.

Instrucción: Es el conjunto de técnicas que aseguran la adquisición de los conocimientos.

Entrenamiento: Nombre genérico, entrenarse, significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. Es la preparación continua que ayuda a los empleados a desarrollar su capacidad de aprender... constituye una inversión en Recursos Humanos.

Detección de necesidades de capacitación: Proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización y que se efectúa con la participación de directivos y trabajadores.

Es el análisis de las necesidades actuales y futuras de la organización, antes de lanzar programas de entrenamiento. Este análisis generalmente esta basado en: índice de eficacia de la organización, análisis de las operaciones, análisis humano, métodos utilizados para obtener información.

Capacitación: Proceso educativo, activo y permanente que consiste en adquirir, mantener, renovar, actualizar o incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para el desarrollo personal y colectivo de los trabajadores.

Adiestramiento: Todas aquellas acciones encaminadas al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador, en el manejo de equipos, instrumentos, aparatos, etc., con el propósito de incrementar la calidad y eficiencia en su puesto de trabajo. Es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Actualización: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje que permite adaptar al personal a los cambios del puesto, de tecnología y de la organización.

Análisis de tareas: Es la representación sistemática, mediante procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios, del contenido de las tareas, o sea, de los elementos constitutivos: qué hace,... cómo lo hace... por qué lo hace... qué precisa la tarea... El análisis tiene como resultado la descripción de las tareas y su especificación.

Descripción de tareas: Es una narración minuciosa o detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de los puestos.

Servicios de Apoyo: Son las acciones que facilitan y complementan los cursos de capacitación y adiestramiento. Como son por ejemplo: designación de lugares para impartir los cursos; verificar el contenido, la secuencia, la amplitud y la duración del programa; como se va a evaluar; nivel académico de los participantes, entre otros.

Medición de Recursos Humanos: Es medir los atributos físicos y la calidad de los recursos humanos que laboran dentro de la institución, como son: habilidades, conocimientos, experiencia, talento, capacidad para razonar y para analizar, al igual que medir su estatura, peso, edad, sexo, entre otros.

Método: conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado. Obra destinada a enseñar.

Técnica: conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, oficio. Conjunto de las aplicaciones prácticas de las ciencias. Sistema para conseguir algo.

Disciplina: observancia de las leyes y ordenamientos de una profesión o instituto. Sujeción de las personas a estas leyes.

Procedimiento: acción de la manera de actuar. Método para hacer algo.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados con el mismo propósito. Conjunto de diversos órganos de idéntica naturaleza. Medio o procedimiento empleado para realizar algo.

Como se ha podido mostrar a lo largo de éste capítulo la administración y desarrollo de personal, y en específico la capacitación se encuentra aparejada a las relaciones que se manifiestan entre cualquier grupo de personas sin importar los fines que éstos persigan, como pueden ser políticos, sociales, de lucro, religiosos o de trabajo entre otros.

Para fines de nuestro estudio sólo se marcan las relaciones de trabajo que se manifiestan por lo general entre la institución y el trabajador; dicha relación a su vez se encuentra reglamentada por lineamientos generales y particulares, lo cual es el tema del siguiente capítulo.

CAPITULO 3. MARCO JURÍDICO

El trabajo es la forma a través del cual el hombre "produce, crea y elabora un mundo nuevo, social, material e ideal... constituye una de las claves del curso de su vida, así como de su ser y de su identidad sociales" ¹ y toda sociedad se desarrolla de acuerdo con las relaciones que cada uno de sus miembros o instituciones mantenga para sí y con los demás. Estas relaciones llevan a facilitar el logro de más satisfactores en el menor tiempo posible, además que es necesario establecer ciertos lineamientos que regulan la conducta de la sociedad, al igual que sus vínculos con otras sociedades (sus relaciones individuales, institucionales y externas).

En nuestro país, los lineamientos que norman la capacitación al igual que otros aspectos sociales, se rigen primeramente de forma general con lo cual se marca la pauta a seguir para cada una de las instituciones, entidades, dependencias y para las empresas privadas. Por ello conforme se van manifestando las particularidades de cada institución, se va estipulando la normatividad particular para cada una de ellas. Dicha normatividad sirve al administrador de recursos humanos para uniformar los criterios aplicables dentro de su ámbito de acción. Así en este capítulo se vará de manera general la relación entre la administración y el derecho, la normatividad aplicable a la capacitación, al igual que el apoyo que brinda el gobierno y las instituciones a la capacitación.

3.1 RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y DERECHO.

Así "el derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social ... las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho ... donde la administración es meta-jurídica; esto es: que no se realiza de suyo por mero cumplimiento de derechos y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa ... y eficaz de quienes forman ... un organismo social, para lograr la

¹ HERNÁNDEZ Puente, Adriana. Ob. cit. Pág. 32.

máxima eficiencia en la coordinación. En otras ocasiones ... la norma administrativa ... por exigir el bien común, es tomada y elevada a categoría de ley por el derecho".²

Como se destaca en la definición anterior, existe una relación estrecha entre lo jurídico y la administración, puesto que los lineamientos de conducta se establecen con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por medio de la organización de diversas personas. Esto es aplicable tanto a los pequeños núcleos sociales como la familia, hasta las grandes instituciones públicas, como el I.M.S.S. o el Estado mismo.

Las diferentes instituciones tanto privadas como públicas, para su mejor funcionamiento y desarrollo aplican las leyes, reglamentos y códigos entre otros lineamientos, para su mejor desarrollo, es decir, que con ayuda de las leyes se vincula de manera coordinada y armonizada las diversas actividades de la institución. Lo anterior de acuerdo a políticas y lineamientos generales a las cuales deben de apegarse sus miembros o trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas tanto individuales como institucionales.

Por ello el papel del Estado como orientador e impulsador del desarrollo económico y social de nuestro país, se interpreta como un apoyo para: a) poder aumentar la producción y el empleo; b) dar apoyo laboral y asistencial al igual que mejores condiciones de vida para los trabajadores; c) fortalecer a las empresas tanto públicas como privadas apoyándolas con la capacitación, el adiestramiento y la actualización; d) el desarrollo del país en todos sus ámbitos.

Como se hace notar la administración pública necesita de órganos representativos que vayan dirigiendo y organizando los diferentes aspectos, las actividades políticas, económicas y sociales, las cuales son reguladas o reglamentadas desde el principio para poder conseguir el objetivo planeado; el Estado por medio de su administración y con el apoyo jurídico crea éstas organizaciones o bien dicta leyes, que arrojan como resultado el

² REYES Ponce, Agustín. Ob. cit. Pág. 42.

bienestar social al igual que una mayor distribución de la riqueza, es decir, se busca apoyar o fortalecer a los trabajadores y campesinos de nuestro país.

La importancia de las empresas públicas como instrumento para orientar y conducir el proceso de desarrollo nacional, se aboca en la participación que tienen éstas no sólo en su ámbito normativo o de creación de infraestructura, sino que tiene una intervención directa en la producción de bienes y servicios para garantizar un adecuado suministro de insumos básicos, disponibilidad de energéticos, la creación de conjuntos habitacionales, la competencia en los mercados nacionales e internacionales, el avance de enseñanza-aprendizaje (en el nivel escolarizado y el empresarial o de capacitación, adiestramiento y actualización), así como el avance tecnológico. Por lo cual el Poder Ejecutivo, se auxilia de las diversas disposiciones legales y en las entidades u organismos como se menciona a continuación.

3.2 NORMATIVIDAD APLICABLE.

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo (STyPS, SEP).
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- La Ley Federal de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal.
- La Comisión y Subcomisión Mixta de Escalafón.
- La Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
- La Ley del Seguro Social.
- El Contrato Colectivo de Trabajo IMSS:
 - El Reglamento de Becas para la Capacitación de los trabajadores del Seguro Social.
 - El Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS.
 - El Reglamento de Escalafón.
- Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 1989-1994 y el 1995-2000

El comentario de cada una de las leyes y reglamentos mencionados se puede consultar en el anexo núm. 1.

3.3 APOYO GUBERNAMENTAL Y EMPRESARIAL.

Como se puede destacar, éstos lineamientos jurídicos sólo son aplicables cuando existe una relación de trabajo o laboral, misma que "se crea entre un trabajador y un patrón por la prestación de un trabajo subordinado, cualquiera que sea la naturaleza, en virtud de la cual se aplica una legislación específica que responde a los principios constitucionales ... Las relaciones laborales quedan regidas por las diversas normas de trabajo en vigor, independientemente del acto o causa que les originen." ³

Las relaciones de trabajo más representativas se marcan dentro de las empresas o instituciones, sean de carácter privado o público; éstas relaciones por otro lado, exigen de la convivencia entre todos los niveles del personal (de ideas, de intereses, o recreativas, entre otras), tanto de directivos como de empleados que laboran en la misma organización. Por otro lado, se reconoce la necesidad de mantener motivado al personal, de canalizar de manera eficaz las habilidades y aptitudes con las que cuentan estos trabajadores de manera natural.

Una medida o técnica administrativa para llevar a cabo esta motivación y canalización del personal, es la capacitación y el adiestramiento las cuales se encuentran apoyadas por los empresarios o directivos públicos o privados y por el gobierno mismo, por que el recurso humano es un elemento básico al igual que el motor del triunfo o fracaso de la institución.

El apoyo por parte del gobierno establece las pautas y los requerimientos para crear los diversos centros o agentes capacitadores, entre los cuales se mencionan los siguientes:

"SEP, tiene establecidas escuelas técnicas, industriales y comerciales; centros de capacitación, para ayudar a resolver las necesidades del país enfocando sus enseñanzas en diferentes niveles de profesional a preparatoria técnica elemental.

³ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN. MUNICIPAL. Ob. Cit. Págs. 89 y 90.

Escuelas técnicas, industriales y comerciales; centros de capacitación para el trabajo industrial; brindan preparación técnica elemental, carreras cortas y secundaria técnica, técnicos especializados subprofesionales y preparatoria técnica (vocacional).

Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), prepara instructores que ya poseen un oficio o carrera técnica. Ofrece cursos de perfeccionamiento en oficios ...

UNAM y otras universidades e institutos de enseñanza superior ofrecen más de cincuenta carreras profesionales... además en sus divisiones de estudios superiores ofrecen especializaciones, maestrías y doctorados con el fin de preparar a profesionales e investigadores en todas las ramas del saber humano." ⁴

Estos centros o agentes capacitadores, tienen su reglamentación dentro de la STyPS y la SEP a través de la dirección de capacitación y adiestramiento de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento; donde se emiten criterios en materia de autorización y registro de agentes capacitadores; y es quien indica el significado de agente capacitador, el cual está dividido en seis categorías:

- Institución o escuela de capacitación y adiestramiento es, la organización o entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente, programas y autorización para impartir la materia.
- Instructor externo de institución capacitadora, es la persona física que representa a la escuela que se ha contratado para impartir la capacitación y el adiestramiento.
- Instructor externo independiente, es la persona física que está autorizada por la STyPS para impartir la capacitación y el adiestramiento en una materia en específico, a través de una serie de programas o cursos que él mismo establezca.

La solicitud de autorización y registro de estos agentes se harán en la Dirección de capacitación de la SEP (mencionada anteriormente) o en las Delegaciones Federales de Trabajo. Para cualquiera de los agentes, primero se debe realizar el llenado de las formas

⁴ ARIAS Galicia. Ob. Cit. Págs. 316, 317 y 318.

respectivas y cumpliendo con una serie de requisitos se les autoriza y registra (a su vez se les autoriza para que impriman de manera particular los formatos respectivos).

- Instructor interno, es el patrón o trabajador que imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores de la misma organización.
- Agentes auxiliares de capacitación, son las personas físicas o morales que imparten capacitación y adiestramiento a los trabajadores de organizaciones que compran, arriendan o venden bienes o servicios.
- Asesor de educación básica, es la persona con el nivel medio básico (secundaria) que orienta a personas mayores de 15 años, en su educación primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

Estos tres agentes, por sus características no están obligados a realizar algún trámite administrativo, para que se les autorice como instructores. Sólo cuentan con la autorización de su organización en específico.

El apoyo que el gobierno brinda a éste sistema administrativo de capacitación es a través de la creación de diferentes instituciones y lineamientos como se ha manifestado a lo largo del presente trabajo; mientras que los empresarios lo realizan , entre otros aspectos por medio de:

- a) Acatar y cumplir con las normas o disposiciones legales que reglamentan la materia;
- b) Fomentar la aplicación de diversos cursos de capacitación a sus trabajadores por medio de acercarse a los institutos de enseñanza, instructores independientes, o de crear su propio sistema de capacitación (instructores internos y material requerido), para satisfacer las necesidades que presentan sus trabajadores;
- c) Apoyar a los diversos organismos que ayudan a la STyPS para el cumplimiento de dichos cursos;
- d) Complementar a los profesionistas o técnicos egresados de las diferentes escuelas en la preparación necesaria y especializada que dé mejores resultados en el cumplimiento de sus labores diarias dentro de las empresas tanto públicas como privadas;
- e) Fomentar los sistemas de evaluación correspondientes a sus trabajadores en todos sus niveles y jerarquías, que tomaron sus cursos de capacitación requeridos;

- f) Estipulando en su normatividad interna y en conjunto con el Sindicato, el derecho que tienen los trabajadores a ésta capacitación, al igual que marcar las obligaciones recíprocas (patrón-trabajador-sindicato);
- g) Aumento del monto de los presupuestos (en comparación con otros años), para la partida de capacitación.

Este capítulo ha servido para manifestar el vínculo estrecho que existe entre la administración de personal y el derecho como un aspecto importante para mantener una relación coordinada entre las diferentes instancias que intervienen durante el proceso de capacitación. Por otra parte, dichas funciones se aplican a través de diversas teorías y conceptos que en específico se relacionan con aspectos de la administración de personal, por ello en el siguiente apartado se tratará este tema.

CAPITULO 4. EL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Como se indicó en los capítulos anteriores, la organización social del hombre se ha basado en la división del trabajo y en la reglamentación de la misma. Por ello se hace necesario realizar el estudio que sufrió la Administración y Desarrollo de Personal para manifestar posteriormente la evolución que ha presentado el sistema de capacitación en México y en especial dentro del I.M.S.S.

A partir de la primera guerra mundial, dentro del área de administración, se realizaron importantes estudios, los cuales fueron gestando cambios mundiales importantes en esta área, como el hecho de aplicar " la psicología en las áreas de selección, capacitación y motivación de los trabajadores..., por otro lado se incrementó el interés por las condiciones humanas en el trabajo... -se fundaron asociaciones de personal-, en la época de los veinte surge la corriente de las relaciones humanas, con Elton Mayo y E.J. Roethlisberger, quienes introdujeron el análisis del comportamiento en el trabajo." ¹

Por otro lado el aumento demográfico obligó a las instituciones a ir especializando sus funciones, a modernizarse de acuerdo a los requerimientos que se iban presentando al igual que innovar sus tecnologías.

Las características anteriores llevaron a los estudiosos a aplicarse mayormente en los aspectos teóricos y prácticos de la administración, donde sus resultados influyeron e hicieron más rica a la administración de personal con las tendencias de la eficiencia, eficacia, motivación, satisfacción, reconocimiento, cultura y valores propios del individuo en relación con su medio de trabajo, lo que a su vez reditúa en un beneficio a las diferentes organizaciones que constituyen un país. Con base en dichos estudios, la administración mexicana se desarrolló adecuándose al momento histórico, a la estructura y fines que persigue cada institución en particular.

Así la administración y desarrollo de personal constituye un área importante dentro de las instituciones sean públicas o privadas; ya que es la encargada de realizar entre otras

funciones los estudios y la formulación: de sistemas, de políticas, de procedimientos y el establecimiento de una orientación dentro de la institución, que satisfaga y valore las necesidades tanto del personal como de la institución misma, a fin de lograr la máxima eficiencia de ambos.

Por lo anterior, a través del desarrollo de éste apartado, se verán las características generales del análisis y valoración de puestos; reclutamiento, selección, contratación y el control del personal; con el fin de resaltar como repercuten en el estudio de la situación institucional o departamental, para poder identificar la existencia de los problemas específicos dentro "de la administración del personal para poner de manifiesto... la situación del encuadramiento de personal, la discordancia entre calificación y tareas, distribuciones retributivas... la actitud de la dirección al confrontar los problemas de organización, de simplificación del trabajo y de personal."²

4.1 DESARROLLO DEL ANALISIS DE PUESTOS

Primero se debe entender el análisis de puestos como "un estudio analítico que permite obtener, ordenar y examinar, en sus formas más simples... el trabajo a nivel de los puestos que componen la institución"³, lo cual dará información sobre la división de actividades o de la especialización en el trabajo, que se relacionan entre sí para poder obtener los mejores resultados.

Con apoyo en la guía de evaluación y lineamientos teóricos de evaluación del aprendizaje, se tiene que el análisis de puestos para su mejor estudio se divide en tres categorías: por el nivel de la estructura de la organización; por su contenido; y por la identificación o descripción del puesto.

I. El análisis de puestos por el nivel de la estructura de la organización, es un análisis que da mayor precisión a las tareas y una mejor interpretación de su contenido, ya

¹ HERNÁNDEZ Puente, Adriana. Ob. Cit. pág. 32.

² FERTONANI Marco. Ob. cit. pág. 143.

³ ARIAS Galicia. Ob. Cit. pág. 176.

que entre otras funciones se realiza cuando se forman nuevas unidades organizativas, se crean nuevos puestos, para obtener datos sobre el personal, sobre los mismos puestos y tareas que se realizan "este tipo de análisis es la técnica más común y difundida en América, pero no es la única que se puede seguir... según los fines del análisis se puede, además, reducir, ampliar o adaptar... y su objetivo se puede expresar como el contenido de las tareas..."⁴

II. El análisis de puestos por su contenido, se realiza por etapas, donde se manifiesta o describen la serie de actividades que constituyen cada cometido (las operaciones desarrolladas por una o más personas) desempeñado en el puesto. Se desarrolla de acuerdo a la resolución de cuatro partes: que hace, como lo hace, por que lo hace y que requiere la tarea. Estas etapas mantienen una secuencia lógica, donde se toma en cuenta los métodos de trabajo, maquinaria y equipo utilizado, normas e instrucciones, requerimientos físicos, de conocimientos, de capacidad profesional, autonomía operativa, entre otros aspectos.

En ésta etapa, primero se obtienen los datos correspondientes a cada cometido, posteriormente son considerados en su conjunto y con ésta información se justifican los puestos, se controlan las relaciones, se eliminan o se combinan para mejorar las operaciones, se racionalizan los métodos, procedimientos y la estructura de la técnica con mayor exactitud.

Con la obtención de información a través de esta investigación, existen algunos datos que no son esenciales por ello éstos pasaran a un apartado especial y formaran parte de "Datos censales de puesto", como pueden ser entre otros: número de código, fecha del análisis, denominación del puesto, número y calificación de los adscritos, clase retributiva, puntuación de la valoración.

III. El análisis de puestos por la identificación o descripción del puesto, ésta forma se aplica según la estructura organizativa de la institución, del área donde se requiera el fin concreto del análisis, del puesto mismo, entre otras características; a su vez se puede

⁴ FERTONANI Marco. Ob. Cit. pág. 37

adoptar diversas formas de identificación del puesto.

Así por descripción del puesto se debe entender "la redacción... de un proceso que incluye reunir, verificar y correlacionar información respecto a los elementos y tareas del puesto (contenido del puesto). La descripción también muestra las relaciones de reporte y especifica las responsabilidades relacionadas con el trabajo (si las hay) para el comportamiento de los compañeros de trabajo y debe indicar oportunidades para aplicar, demostrar y mejorar habilidades específicas..."⁵

Por ello el análisis de puestos se vale principalmente de tres métodos de investigación para recabar la información necesaria del modo más eficiente, preciso y completo, ocupando el menor tiempo posible para, posteriormente realizar las descripciones y las especificaciones correspondientes. Dichos métodos son aplicados de manera combinada generalmente, por que de esta manera se ofrecen mejores resultados en comparación de cuando se emplea sólo uno de ellos. Estos métodos son: Observación, cuestionario y entrevista.

El estudio del análisis de puestos es de gran utilidad para cualquier administrador de personal, sea del sector público o privado; ya que a través del documento ficha de análisis, se establecen las funciones que realiza el personal que labora en la institución, las características que deben cubrir las personas que desempeñan las actividades correspondientes, los perfiles de los puestos, entre otras características. La ficha de análisis, es un documento base para aplicar otras técnicas como la valuación de puestos y selección de personal; por ejemplo, a su vez se pueden realizar transferencias y promociones en los puestos vacantes y lo más importante (dentro de nuestro estudio) con los datos establecidos en éste documento, se puede realizar la selección del personal que necesita de capacitación y adiestramiento, lo cual como ya se ha mencionado redituará en un mayor nivel de eficiencia, rendimiento y mejoras tanto institucional como de manera individual.

⁵ FIGORS Paul. Ob cit. pág. 276.

4.2 VALUACION DE PUESTOS

El desarrollo del hombre a través de la historia provocó y sigue provocando que, estudiosos en la materia de administración y desarrollo de personal, planteen mejores formas de las condiciones del trabajo. Por ello la valuación de puestos nace como una técnica que ayuda a jerarquizar los puestos de acuerdo con el desempeño de las labores, de la determinación del grado de habilidad, del esfuerzo y responsabilidad requeridos en los mismos y de sus relaciones con otros puestos, entre otras características; todo ello tratado por medio de un procedimiento que disminuya la subjetividad de la manera menos arbitraria, a fin de establecer un vínculo lógico y objetivo entre los aspectos mencionados.

La valuación de puestos por sus características de análisis es la técnica que se apareja mayormente a la estructura o política salarial de la institución, ya que debido a la complejidad del proceso productivo de bienes y servicios, existe una gran variedad de tipos de trabajo, los cuales se jerarquizan y remuneran por medio de ésta técnica, aunque no sea el cien por ciento perfecta; por que presenta inconvenientes por parte de las interpretaciones subjetivas o arbitrarias que hacen los evaluadores.

Por todo lo anterior se debe entender que, la valuación de puestos es entonces, " un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás - que conforman- la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal ... con efectos largos y de enorme trascendencia." ⁶

Antes de poner en práctica la valuación de puestos a través de sus diversos métodos, se debe tener en cuenta aspectos como:

- la profundidad y detalle, es decir, los motivos y objetivos a tratar en el estudio (anomalías, modificaciones, creaciones);
- el ámbito de aplicación, o sea, abarca a todo el personal del área, de unidad, de la institución o sólo ciertos niveles jerárquicos;
- en la información, se tiene que dar a conocer el plan y los objetivos de la valuación de

puestos a los empleados y jefes correspondientes;

- la elección del sistema de valoración tomando en cuenta, el análisis de puestos realizado de manera previa, el plan y los objetivos de la valoración de éstos y escogiendo el método más apropiado;
- la selección de los trabajos a valorar, en este aspecto también se toma en cuenta: primero el análisis de puestos para posteriormente seleccionar los puestos-tipo o patrón que han de ser objeto de la valoración misma.

Por puestos-tipo o puestos-patron se debe entender, "los grupos de éstos constituidos por puestos similares en cuanto a sus tareas o características principales, pero a su vez cada uno de éstos grupos representa un tipo de trabajo diferenciado."⁷

La igualdad o diferencia de los puestos se determina a través de varios métodos que evalúan el trabajo (por medio de un comité de valuación que debe crear cada institución). De acuerdo con Corrons Prieto, en su libro "El factor humano en la producción", estos métodos a su vez se encuentran clasificados por medio de diferentes sistemas. Para ejemplificar lo anterior el sustentante crea y muestra el cuadro 3.1 :

Por la complejidad de ambos sistemas (clásico y moderno) y para no ahondar en información no relevante al estudio, solo se presentará con carácter enunciativo. Dentro del sistema clásico los dos primeros "orden de preferencia y clasificación previa" son los más simples, fáciles y rápidos; se les conoce como sistemas globales, ya que analizan el puesto en su conjunto, sin hacer referencia a sus características o elementos más particulares, por lo cual es el método más subjetivo. Los dos siguientes "comparación de factores y asignación de puntos" son más técnicos o analíticos, ya que éstos sí toman en cuenta los elementos significativos del puesto de trabajo y su comparación es diferente, por lo cual se les conoce también como sistemas analíticos, técnicos o cuantitativos, estos métodos se pueden combinar y son los más usados dentro de la administración y desarrollo de personal para realizar la valuación de puestos correspondientes.

⁶ REYES Ponce. Ob. cit. pág. 40.

V	- Sistema clásico,	-Orden de preferencia, alineamiento o valoración por serie.
A	a) analíticos globales	- Clasificación o gradación previa.
L P	b) por grado creciente	- Comparación de factores.
U U	de complejidad	- Asignación de puntos por factor o valuación por puntos.
A E		
C S		
I T		- Guías.
O O		- Método de Edwards.
N S	- Sistemas modernos	- Método de Hay.
	o estadísticos	- Método de Elliot Jacques o período de autonomía.
D		-Método de Turner o de porcentaje.
E		

Cuadro 3.1: Para ejemplificar lo expuesto con anterioridad, el sustentante planteó este esquema.

Dentro de los sistemas modernos o estadísticos se puede destacar, que son métodos combinados, es decir, que emplean dos o más técnicas estadísticas para detectar o ajustar el promedio de la valuación de puestos. El Método de Guías es una combinación de la valuación de puestos con la encuesta de salarios. El Método de Edwards emplea técnicas estadísticas para ajustar las puntuaciones asignadas a los diversos grados de los diferentes factores, donde se aplica el coeficiente de correlación múltiple a éstos (factores). El Método de Hay, es una combinación del sistema de puntuación con el de comparación de factores, basado en los procesos de decisión. El Método de Elliot J., es la cuantificación del tiempo durante el cual se puede permanecer ignorado el (los) errores de una persona. El Método de

⁷ CORRONS Prieto. Ob. Cit. pág. 82.

los Porcentajes, es la combinación del método de Hay y de Elliot, basado en la teoría de la información.

Con base en la información anterior, se marca que tanto el análisis como la valuación de puestos, se realizan con el objetivo de determinar los requerimientos que debe satisfacer una persona que quiera ocupar un puesto dentro de la institución, así como el salario que tiene que cobrar por sus servicios, brindan datos para impartir los cursos de capacitación y adiestramiento, y dá pautas para jerarquizar los puestos.

Son técnicas administrativas que a través de su realización van brindando elementos que ayudan al departamento de personal en los problemas relacionados con la información interna (directores, jefes intermedios, a los mismos trabajadores), y externa (sindicatos, comisiones internas, organizaciones sectoriales) de la institución, lo que a su vez dará pauta para reglamentar o normar los puestos; para marcar los parámetros, clases o la estructura retributiva de los mismos, todo ello con el fin de mejorar los puestos.

Así cuando dentro de la institución existe un puesto vacío o vacante, el área de Administración y Desarrollo de Personal tiene que allegarse de la persona indicada para desempeñarlo, con lo cual comienza otra fase administrativa, la que está aparejada a las dos anteriores, conocida como Reclutamiento y Selección de Personal.

4.3 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La Administración y Desarrollo de Personal es la que proporciona los elementos humanos requeridos por la institución, ya que de ésta área depende el funcionamiento y desarrollo tanto de las personas como de la misma institución.

El reclutamiento y la selección de personal son técnicas administrativas también importantes, por que, son el primer contacto entre la institución y aquellas personas que pasarán a formar parte de ésta; ya que cualquier error en las técnicas utilizadas para reclutamiento o selección del personal puede llevar a resultados negativos que perjudiquen tanto a la institución como a la persona interesada en ser parte de ella.

El reclutamiento, precede a la selección del personal y la condiciona, ya que ésta técnica es "la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la institución."⁸

También se puede entender como "el proceso de carácter permanente y continuo, que emplea técnicas e instrumentos apropiados para atraer un número de candidatos potenciales... y capaces de ocupar cargos dentro de la institución. Es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al potencial humano oportunidades de empleo ..."⁹

Con base en el Manual de Administración de Personal Municipal, se indica que para el mejor estudio sobre el reclutamiento de personal se divide en cinco etapas, para posteriormente poder seleccionar a los candidatos más aptos para cumplir con los requisitos preestablecidos por las diferentes áreas administrativas. Estas facetas son:

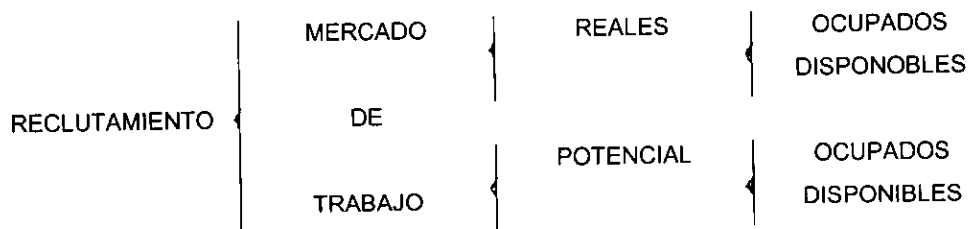
1. La definición de los objetivos y de la política de reclutamiento que se desea llevar a cabo; por ejemplo: ¿admitir mujeres casadas?, ¿admitir personas de "X" edad?, ¿reclutar en el seno de la misma institución siempre, o sólo cuando sea posible?, etc.
2. La organización del reclutamiento como son: tareas, responsabilidad, procedimientos, normas, programas y lista de los requisitos necesarios.
3. Previsión y programación de las necesidades del personal.
4. La individualización y utilización de las fuentes proveedoras del personal, las técnicas de reclutamiento más convenientes por cada tipo de puesto de acuerdo a las circunstancias en que se halle el área y/o institución que solicita el nuevo personal.
5. La valuación y el control, tanto de la (s) actividad (es) globales del reclutamiento como las fuentes de previsión y técnicas utilizadas.

A través de estas etapas, la técnica de reclutamiento y en general la de administración y desarrollo de personal puede incrementar la proporción de los candidatos

⁸ FULMER Robert. Ob cit.. pág. 204.

para la selección, como la de los candidatos admitidos; reduciendo el tiempo de reclutamiento; bajando los costos de operación.

Es común que en la administración de cualquier institución o empresa se presente una continua rotación y movilidad del personal. "En virtud de ello la provisión de nuevos empleados se debe hacer mediante un adecuado reclutamiento, con el fin de descubrir las fuentes de recursos humanos exigidos por -la institución- y de utilizar los medios más efectivos para atraer candidatos idóneos" ¹⁰, por que el mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de candidatos que pueden ser reales y potenciales, éstos a su vez pueden ser ocupados o empleados y disponibles, como se muestra a continuación:



Cuando se habla de fuentes de reclutamiento, se está indicando en donde pueden encontrarse las personas deseadas para cubrir las vacantes, a su vez, cuando se habla de instrumentos, medios o técnicas de reclutamiento se hace referencia a la manera de atraer a éstos candidatos. Un ejemplo de lo anterior es, fijar un anuncio en la Sección de Servicios Escolares (es el instrumento), en una universidad (es la fuente).

De acuerdo con Corrons Prieto las fuentes del reclutamiento son tres:

1. Internas, cuando aborda candidatos reales, potenciales ocupados únicamente en la propia institución. En el momento en que surge una necesidad de personal para cubrir determinado puesto (establecidos los requerimientos necesarios), primero debe encontrarse a éste dentro de la misma institución, sea por medio de cubrir el puesto inmediatamente o a través de un periodo de entrenamiento. Esta forma de reclutamiento exige de una coordinación e integración dentro del área de reclutamiento, a su vez, al aplicarlo se puede lograr una mayor

⁹ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL. pág. 31 y 32.

eficiencia y satisfacción en el trabajo, ya que se proporcionan ascensos y superación al trabajador.

2. Externas, cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras instituciones. Esta forma se dá cuando existe una vacante y no existe el candidato propicio dentro de la institución, por lo cual se necesita llenar con personas extrañas.

3. Mixtos, dentro de ésta fuente se combinan las dos anteriores (interno y externo). Se lleva a cabo cuando se dá un movimiento en alguna plaza o al quedar vacante un puesto que presenta a la vez diversas vacantes.

TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO

Las técnicas de reclutamiento también son conocidas como vehículos, medios o métodos de reclutamiento, ya que a través de éstos la administración y el desarrollo de personal de una institución divulga la oportunidad de trabajo. Las técnicas más usadas son la radio, la prensa y el periódico mural.

Después de que el área de reclutamiento recibe las solicitudes del personal a ocupar la vacante, se procede a escoger las alternativas de reclutamiento y así programar las tareas correspondientes como son: revisar el curriculum vitae y solicitud de empleo de los candidatos de acuerdo a los diversos puestos.

También con base en los estudios realizados por Corrons Prieto el analista que lleva a cabo dicha técnica tiene que cubrir los siguientes aspectos:

- Conocer los puestos para poder seleccionar al candidato ideal.
- Interpretar las políticas de personal de la institución y sus necesidades.
- Tomar en cuenta todos los niveles de habilidad, antecedentes profesionales, escolares y experiencia que sean necesarios para ocupar el puesto.

¹⁰ ibid. pág. 32.

- Tomar decisiones y no caer en conflicto al llevar a cabo el proceso de reclutamiento.
- Manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, es decir, tener sensibilidad frente a las personas.

SELECCIÓN DE PERSONAL

La Administración y Desarrollo de Personal, tiene como otra tarea más, el proporcionar a la institución las personas requeridas por las diferentes áreas con las capacidades apropiadas; por ello la selección de personal adquiere gran importancia por que se aplica como una técnica ya estructurada apoyada en los diferentes estudios realizados por psicólogos y administradores entre otros; los cuales a su vez emplean métodos, sistemas y modelos para tal fin; de donde se comenzó a manifestar que dentro de las organizaciones (y fuera de ellas), las personas son diferentes entre sí, ya que existen las que son por propia naturaleza amistosas, sociables; tímidas y separadas; enérgicas, dominantes y directoras; dóciles, acomodables y les gusta ser dirigidas.

Por lo anterior en una institución o empresa se considera la tarea de seleccionar, de una cantidad de solicitantes, a una que realice un trabajo en específico; por ello la selección de personal se define como "el método utilizado para escoger entre varios candidatos al más apto. Para ello, se hace un análisis de sus habilidades y capacidades a fin de decidir sobre bases objetivas aquellos que tienen mayor potencialidad para desempeñar un puesto con posibilidades de un desarrollo futuro." ¹¹

Siguiendo con el estudio de Corrons Prieto, se resalta que la tarea propia de la selección de personal es dar una estimación de todos los aspectos que envuelven la personalidad de un individuo (características físicas, psicológicas, capacidad de aprender), de tal manera que éste proceso de selección dé un diagnóstico y principalmente un pronóstico del candidato. Por ello la selección de personal se basa en tres principios, los cuales son:

1. Colocación, no sólo se debe tratar de descubrir el perfil de un candidato en relación con el puesto vacante, sino que se debe incrementar a éstos (candidatos) en la organización a

través del descubrimiento de sus habilidades y aptitudes.

2. Orientación, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (cuando se tiene intercambio de información sobre el tema entre diversas organizaciones u oficinas dedicadas), decirle o darle a entender que tiene que aumentar sus recursos por medio de una escolaridad adecuada o bien que tiene que resolver sus problemas de salud, entre otros aspectos. Aunque en la práctica sucede lo contrario, ésta situación debe quedar dentro de la habilidad del seleccionador.

3. Ética profesional, este principio tiene implicaciones morales y humanas, ya que envuelven una serie de decisiones que pueden afectar (a veces definitivamente) la vida futura del candidato. Por ejemplo: "si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades, para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuentes de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental, la de su familia y afectar negativamente a la organización."¹²

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

Dicha selección puede utilizar dos tipos de registros como instrumentos de clasificación: los individuales, con los que se obtienen mayor finura en la medición de los datos conseguidos, pero lleva más tiempo y esfuerzo al especialista; el segundo registro es el colectivo, el cual abarca mayor número de sujetos en un tiempo reducido, pero la medición pierde confiabilidad. Así la utilización de uno u otro instrumento queda a juicio del especialista y de la intención de la misma selección.

Con base en lo anterior y siguiendo con el estudios de Corrons Prieto, se manifiesta que a la organización le interesa conocer al individuo desde dos puntos de vista:

1. Psicométrico, que es la medición de la inteligencia general (factor G) y medición de las habilidades especiales (factor E). Estos son los instrumentos más fáciles de manejar por personas no especializadas. La valoración se hace en sentido estadístico que gradúa los resultados en cinco rangos, de acuerdo a una curva normal de distribución (superior, superior

¹¹ ibid. pág. 38.

al término medio, término medio, inferior al término medio y deficiente).

2. Caracterológico, es la valoración de los diferentes rasgos de personalidad, apreciándolos de manera cualitativa, cuantitativa y juzgándolos también en sentido dinámico de su interrelación. Esta valoración se realiza a través de la aplicación de las técnicas: entrevista, cuestionario y técnicas proyectivas.

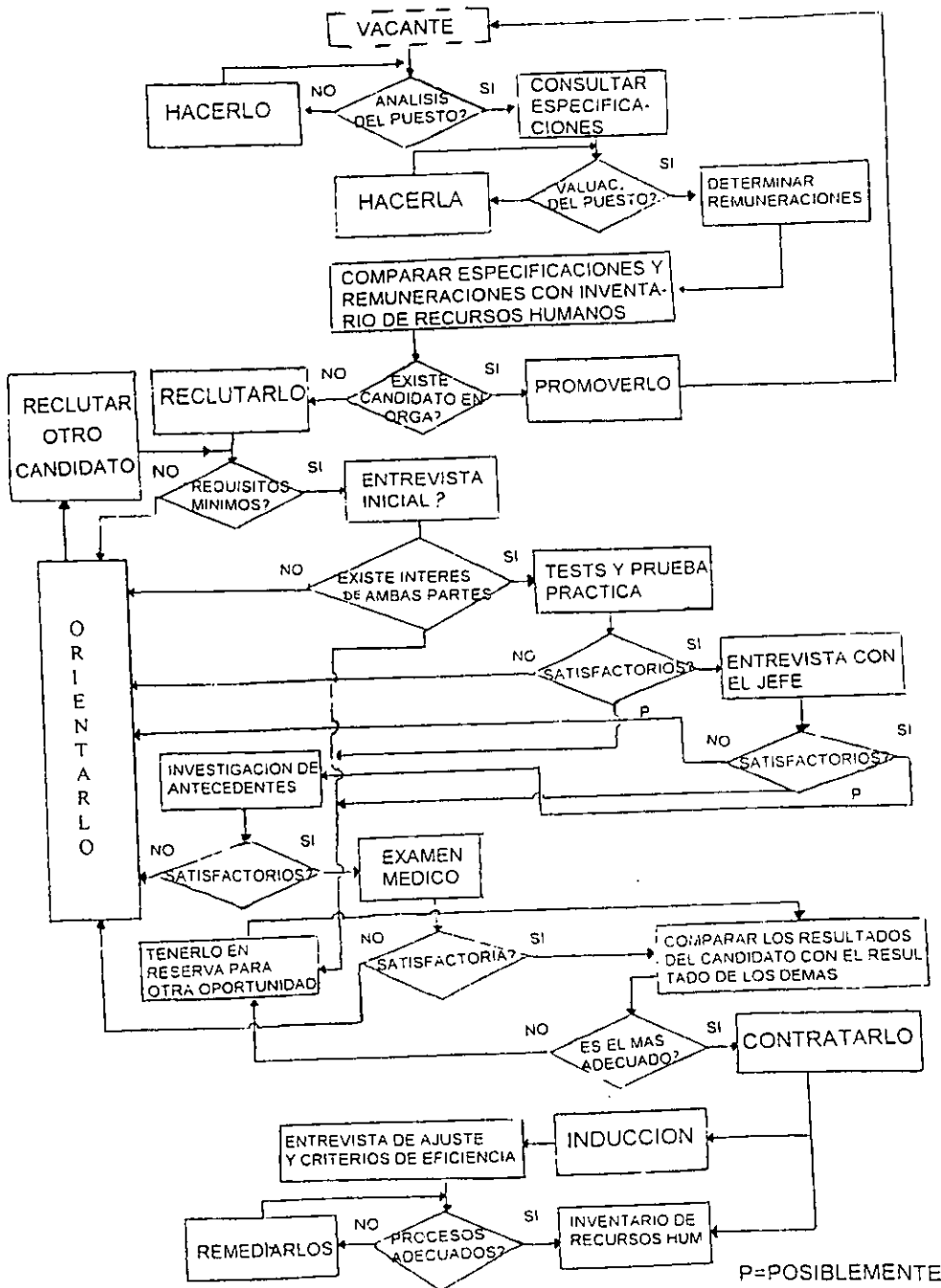
PROCESO DE SELECCIÓN

Con apoyo en lo que manifiesta Arias Galicia en su libro "Administración de recursos humanos", dentro del proceso de selección se tiene que tomar una serie de decisiones, las cuales deben estar fundamentadas sobre técnicas lógicas y estructuradas, siguiendo siempre un procedimiento científico (1. vacante, 2. requisición, 3. análisis y valuación de puesto, 4. inventario de recursos humanos, 5. fuentes de reclutamiento, 6. solicitud de empleo, 7. entrevista inicial o preliminar, 8. pruebas psicológicas, 9. pruebas de trabajo o prácticas, 10. examen médico de admisión, 11. estudio socioeconómico, 12. decisión final, mismo que se puede observar en el cuadro 3.2).

Con la información obtenida a través del desarrollo del proceso de selección se establece una serie de reglamentos, normas o políticas por parte de la institución que tienden a proteger al candidato desde el momento en que es reclutado para ocupar un puesto hasta cuando ingresa a la misma, al igual que se protege al grupo laboral que ya está establecido.

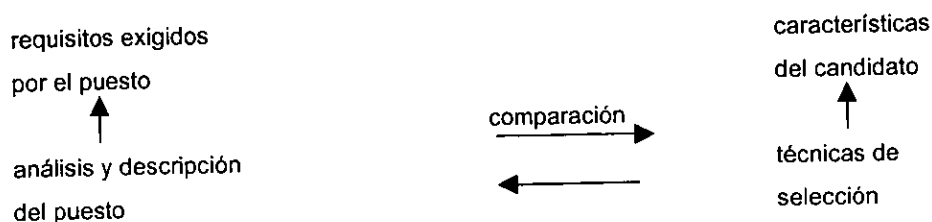
Continuando con Arias Galicia, se debe tener presente que ésta selección se realiza para la institución y no para un puesto o tarea específica, ya que para que éste proceso se desarrolle, se requiere de un análisis comparativo entre los requisitos que el puesto exige de sus ocupantes (esta información la arroja el análisis y valuación de puestos), y el perfil o las características de los candidatos (se obtiene a través de las técnicas de selección), es decir, que el proceso de selección relaciona (entre otras cosas) la valoración de los recursos humanos existentes y la planeación de los recursos que van a ser necesarios para poder alcanzar los objetivos que la institución proyecta. Así mismo comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad del personal.

¹² ARIAS Galicia. Ob. Cit. pág. 260.



Cuadro 3.2 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL. Fuente: ARIAS Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. PÁG 261

Lo anterior se puede ejemplificar por medio del siguiente cuadro :



Cuadro 3.3. Fuente: Manual de Administración de Personal Municipal. pág. 38

Una vez aplicado el proceso de selección al candidato, se tienen elementos en "todos los aspectos", de donde se puede concluir si ésta persona es la más adecuada para ocupar un puesto y el seleccionador debe tomar en cuenta que no existen personas inútiles (sólo en casos anormales), sino personas que no son adecuadas para desempeñar un puesto determinado y que éstos (candidatos) pueden realizar con mayor o menor eficiencia las actividades correspondientes; así cuando presenten limitaciones que "puede superar" se canaliza a cursos de entrenamiento, capacitación, adiestramiento y actualización todo ello con el fin de brindar un beneficio entre trabajador e institución.

El proceso de selección no termina con la contratación del candidato, sino que se debe dar un seguimiento a través de un procedimiento (como medida de eficiencia, calificaciones de méritos), el cual verifica si éstas predicciones fueron y están siendo correctas o no; en el último caso se deben introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección como entrevistas o pruebas de ajuste; posteriormente se comparan resultados de éstas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección.

También se puede destacar que el proceso que mantienen las técnicas administrativas hasta ahora mencionadas (valuación y análisis de puestos, selección y reclutamiento) no terminan con el hecho de seleccionar al candidato idóneo, sino que, se tiene que contratar y, en ese momento pasa a formar parte de la institución como personal de nuevo ingreso, por ello se tiene que inducir al puesto y controlar al igual que al personal ya establecido, como elementos pertenecientes a la institución, lo cual lleva a realizar las

siguientes facetas administrativas "Contratación y Control de Personal".

4.4 CONTRATACIÓN Y CONTROL DE PERSONAL

CONTRATACIÓN

Una vez seleccionada a la persona adecuada para cubrir un puesto, se pasa a la siguiente etapa del proceso, a su contratación y control, para que comience a desempeñar las actividades correspondientes a su puesto dentro de la institución de manera formal.

La contratación es una parte del ciclo del empleo, donde se inician una serie de relaciones entre el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, administrativo, ejecutivo) y la institución a través de la firma del contrato de trabajo (aunque la mayoría de los casos éstos vínculos serán colectivos), ya que se manejan los lineamientos generales de conducta, es decir, los derechos y obligaciones que tienen tanto el patrón como el trabajador, todo ello para poder alcanzar los objetivos de la institución; así como el tomar decisiones del personal ejecutivo ante una determinada situación.

Con base en lo anterior se define el contrato de trabajo como "la prestación de un servicio subordinado de una persona a otra, mediante el pago de un salario." ¹³

El contrato colectivo es "el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con el objetivo de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o varias empresas o establecimientos -e instituciones-." ¹⁴

El contrato y el reglamento interior de trabajo, marcan la pauta a seguir para facilitar las decisiones y la orden directa por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores; el monto total de contratación depende del tamaño de la institución, de su presupuesto y de las cargas de

¹³ LEY FEDERAL DEL TRABAJO. art. 20.

¹⁴ *ibid.* art. 386.

trabajo específicas, entre otros aspectos.

La Ley Federal del Trabajo marca la existencia del nombramiento o contrato para que se dé la relación de trabajo, aunque la falta de dicho documento escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios que éste preste. Cuando no se especifican las actividades que vá a desarrollar el trabajador, él queda obligado a realizar cualquier actividad, siempre y cuando sea del mismo género de los que corresponden a la institución. Cuando las normas o condiciones generales se encuentran enmarcadas en el contrato colectivo, no es necesaria la existencia de un contrato individual.

Después de firmar su respectivo contrato de trabajo, existe la necesidad de cotejar los datos del trabajador para integrar su expediente y hoja de servicio, entre los documentos que se revisan se encuentran: fotografías, antecedentes penales, llenado y firma de formas (filiación, Seguro Social, Sindicato, entre otros), acta de nacimiento, cartilla de servicio militar, contrato de trabajo.

Posteriormente es necesario establecer un programa de inducción del nuevo trabajador, para adaptarlo lo más rápido posible al medio ambiente en que se vá a encontrar; dicho programa trata de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, con el jefe, al grupo de trabajo, a la institución en general y a su vez se debe informar a éste nuevo trabajador sobre: la historia de la institución, sus funcionarios, su organización o estructura, relación con el sindicato, entre otros aspectos; las reglas generales de disciplina, beneficios que puede disfrutar como cajas de ahorro, comedor, despensas, deportes; sitios que necesita conocer como la sala de conferencias, de fotocopiado, sanitario, lugar de cobro y otras oficinas.

CONTROL

Una vez que el empleado se encuentra laborando, la función de la administración de personal se basa en el cumplimiento de ciertas normas o políticas laborales, las cuales se refieren a las formas indispensables para el análisis correspondiente de la fuerza de trabajo (cantidad y calidad), disponibles dentro de la institución; de los criterios para la auditoria

permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la misma.

El control se define como "un proceso o mecanismo informativo, comprobatorio de los planes, de las decisiones formuladas y tomadas por la dirección en sus diferentes niveles y en los propios cargos operativos ... -o bien se puede entender como- la técnica de poner en marcha planes mediante órdenes, observándo, inspeccionando y registrando los procesos." ¹⁵

Como se puede observar la importancia del control radica en la forma de implantar tanto el comportamiento que se desea como los límites de ciertas conductas y acciones; aunque el control ha llegado a tener connotaciones negativas pues implica coerción o sanción en los efectos de las reglas, políticas y demás lineamientos administrativos, ya que a través de este control se especifica de manera clara, coherente y legal: las obligaciones que tiene la institución para con el trabajador (como el horario, tiempo, lugar y forma de prestar sus servicios dentro de la misma, entre otros aspectos). Así como los derechos que tiene la institución para exigir al trabajador, el cumplimiento de sus actividades para el buen funcionamiento de su puesto, el resolver cualquier disputa sobre la forma del desarrollo de su trabajo, entre otras circunstancias.

Los objetivos del control administrativo en el área de personal son presentar las oportunidades para poder definir los planes de acción positivos y aplicar los procedimientos para la acción que limite ciertas conductas calculadas. Un ejemplo de lo anterior es: verificar la hora de llegada y salida, retrasos, permisos de los empleados.

El control se planea y diseña de acuerdo con las necesidades, tamaño, el presupuesto, y la actividad que la institución realice. El departamento de recursos humanos examina el papel que determina cada uno de los diferentes sistemas de control que se emplean para calificar a los trabajadores en el desempeño de sus labores.

A su vez cabe señalar, en torno a este capítulo que el uso de técnicas

¹⁵ FULMER Robert. Ob. Cit. pág. 215.

administrativas como el análisis y valuación de puestos, reclutamiento, selección, contratación y control de personal con los que cuenta la institución, son técnicas que mantienen una secuencia lógica dentro del proceso administrativo; con las cuales se marcan: las características, los requerimientos de cada puesto, la manera de igualar o hacer niveles que abarquen a varios puestos y la manera de diferenciarlos cuando sea el caso; de la forma de allegarse de los diversos candidatos y seleccionar al mejor para cubrir el puesto; con la contratación se marca con claridad y precisión las actividades a desarrollar en cada puesto de trabajo junto con sus modalidades y el control brinda datos sobre el comportamiento de las diversas personas que laboran (pero de manera individual), así como de su desempeño en las actividades correspondientes a su puesto en específico.

Igualmente se destaca en el capítulo que las técnicas administrativas en su conjunto tienen como objetivo lograr que las instituciones, organicen mejor sus recursos tanto materiales como financieros y principalmente humanos, por ello cuando el trabajador ingresa y se mantiene como un elemento participativo además de cautivo en la institución se aplica en específico la técnica administrativa de la capacitación en todas sus fases, tema que se tratará en el apartado contiguo.

CAPITULO 5. ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN

Una vez que el empleado se encuentra realizando las actividades que corresponden a su puesto e integrado a la institución como un nuevo elemento, el proceso de la administración y desarrollo de personal indica la necesidad de pasar a la siguiente faceta, esta es "La Capacitación y el Adiestramiento" tan importante como las demás etapas administrativas ya mencionadas.

La capacitación, la actualización y el adiestramiento de los trabajadores cada vez adquiere mayor importancia, ya que se han comprobado los beneficios que proporciona; por lo cual se acepta más la idea de que aplicando dicha capacitación se desarrolla y mejora tanto a la institución como a los mismos trabajadores. Para comprender el desarrollo del proceso de capacitación, se tratarán a lo largo del apartado los siguientes temas: a) Detección o Diagnóstico y técnicas de las necesidades de capacitación, b) Preparación de los programas de capacitación, c) Evaluación y Seguimiento, d) Costo-beneficio, e) Selección de personal a capacitar.

5.1 RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.

La constante especialización en el trabajo, las innovaciones y el avance tecnológico requieren de mano de obra calificada para los procesos operativos internos de las diversas instituciones y empresas, por ello, los directivos de éstas deben ser conscientes de la importancia que representa realizar investigaciones periódicas que detecten problemas de capacitación, actualización y adiestramiento, en el desarrollo y superación del personal que las integran. La investigación deberá estar encaminada a la obtención de indicadores que permitan el establecimiento de alternativas de solución al respecto, así antes de iniciar el estudio conviene realizar un breve espacio sobre el papel que juega el responsable de la capacitación ya que él es quién va a planear, organizar, controlar y evaluar la capacitación del personal que labora en la institución. Para hacerlo requiere tomar en cuenta algunos aspectos como los que menciona "El Manual de Administración de Personal Municipal", como son (de manera resumida):

1. Ética de la investigación, debe tener respeto por los datos observados, no deformarlos en beneficio de nada ni de nadie, es decir, debe procurar que el conocimiento de lo analizado sea verdaderamente útil a la capacitación y adiestramiento.
2. Evitar subjetividad, debe impedir la tendencia de juzgar los hechos observados y las situaciones de contemplación, con emocionalidad o afectividad.
3. Evitar estereotipos, debe estar alerta para no incurrir en valorizaciones subjetivas de conductas tradicionales, como: pensar que todos los obreros son analfabetas, o que todos los directivos son personas pedantes.
4. Respeto por la persona, debe manifestar un verdadero interés por lo que las personas entrevistadas comenten, sin olvidar las características personales de ellos como: baja escolaridad, poca habilidad en la conversación, entre otras; también debe recordar moderar el nivel de su vocabulario de acuerdo a las características de los entrevistados.
5. Ser discreto e imparcial, debe quedar fuera de cualquier acción no relacionada con la capacitación, al realizar la detección de necesidades.

5.2 DIAGNÓSTICO O DETECCIÓN Y TÉCNICAS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.)

También el responsable de la capacitación debe enfocar su criterio de acuerdo con el tipo de necesidad de capacitación que el trabajador requiera. Considerando lo anterior y apoyándose en que la mayoría de los estudiosos en la materia, entre los que destacan, Fertonani, Corrons Prieto y Robert Fulmer, coinciden en afirmar que por razones didácticas la capacitación y el adiestramiento se pueden dividir en dos: la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo. La primera consiste en la preparación que debe tener cada trabajador antes de integrarse a la institución (técnicos, analistas, ingenieros, administradores, etc.), en donde se lleva a cabo un proceso de inducción a la institución para

que el trabajador se ubique y la conozca, al igual que, sus deberes y obligaciones. La segunda se refiere a la capacitación y adiestramiento que el trabajador deberá recibir para optimizar las actividades que tiene que realizar, para mejorar sus actitudes, el ambiente laboral y, en su caso para poder ser ascendido.

Para Alfonso Siliceo, existen tres tipos de capacitación y adiestramiento: a) la capacitación para hacer, b) la capacitación para llegar a ser y, c) la capacitación para hacer y llegar a ser simultáneamente. Las dos primeras por sus características en términos generales son semejantes a las descritas anteriormente. Así la tercera se refiere "al obrar humano en la convivencia de la institución, la cual tiene un doble objetivo:

- a) hacer trabajo en conjunto (en su dimensión social o trabajo organizado).
- b) el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad, de la institución y de la sociedad en general..."¹

Estos dos o tres tipos de capacitación son complementarios y por ello no se pueden desligar; a la vez que dicha "Capacitación debe ser un proceso permanente y coherente con los lineamientos generales que se emiten... dentro de cada Dependencia, ... que estén orientados al desarrollo de las funciones -globales- de la institución y de las actividades específicas que se ejecutan en cada unidad administrativa... -de igual manera es- el medio de profesionalización del servidor público..."²

TIPOS DE NECESIDADES

Continuando con el criterio que debe utilizar el responsable de la capacitación para aplicar las técnicas de detección de necesidades de capacitación y de acuerdo con lo expresado con Paul Pigors, en su libro "Capacitación de personal" existen dos tipos de necesidades de capacitación y adiestramiento: Las Manifiestas y Las Encubiertas. En el primer tipo no se requiere de una investigación profunda por que son evidentes las necesidades como en el caso de: nuevo ingreso del personal, cambio de métodos, de

¹ SILICEO, Alonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. pág. 7.

² HERNÁNDEZ Puente. Ob. Cit. Pág. 331.

procedimientos o de técnicas, transferencia de personal y ampliación de servicios, entre otros; uno de los procedimientos para localizar este tipo de necesidades es la observación.

La segunda se refiere a aquellas necesidades que no se pueden observar a simple vista, donde algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidad son: ausentismo, alta rotación de personal, mal clima de trabajo, evasión, problemas de comunicación, descomposturas frecuentes de maquinaria y equipo, entre otros. Para lo cual se requiere hacer una investigación sistemática, o sea, que comprenda varias etapas dentro del mismo proceso de DNC.

Los tipos de necesidades de capacitación (manifiestas o encubiertas) siempre estarán analizados y ejecutados de acuerdo a los intereses u objetivos tanto institucionales como departamentales e individuales. Por ello "tradicionalmente existen algunas clasificaciones de carácter enunciativo, no exhaustivo, que pueden aplicarse... en función de diversos factores"³, que se encuentran inmersos dentro de un proceso y que se deben considerar para llegar al resultado planeado; como se muestra en el siguiente cuadro: "Análisis para el proceso de capacitación". Fuente: Hernández Puente, Adriana. Administración y Desarrollo de Personal Público. pág. 335

OBJETIVO	{ MEJORAR LAS ACTITUDES Y APTITUDES DEL TRABAJADOR.
CLASES	{ UNIVERSO: TOTAL / PARCIAL. CONOCIMIENTO: GENERAL / PARCIAL NECESIDAD: ORDINARIA / EXTRAORDINARIA. INSTRUCTOR: INTERNO / CONTRATADO. RECEPTOR: INICIAL / PROMOCIONAL. CONTENIDO: TECNICO / ADMINISTRATIVO
PROCESO	{ DETECCION DE NECESIDADES. ELABORACION DEL PROGRAMA. OPERACION DEL PROGRAMA. EVALUACION Y SEGUIMIENTO.
RESULTADO	{ ELEVACION DE LOS INDICES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

³ Ibid Pág. 332.

TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

Los datos a considerar en la investigación pueden ser las expresiones dadas, documentos relacionados con el tema (acontecimientos históricos, registros e informes, respuesta a cuestionarios, resultados experimentales, entre otros). Así el propósito final de la investigación es descubrir principios y leyes que ayuden a desarrollar procedimientos para aplicarlos en el campo de los recursos humanos de la institución; para ello se avanza por medio de una serie de etapas sistemáticas a fin de ir dando solidez, coherencia y lógica a cada una de ellas.

Por lo anterior la DNC se realiza a través de diversas técnicas que se complementan como son: observación directa, encuesta, entrevista, juntas de trabajo y, tormenta de ideas fundamentalmente. Con el desarrollo de dichas técnicas el administrador o el responsable tiene que llevar a cabo la investigación correspondiente para obtener los datos que ayuden a determinar las características de cada uno de los programas de capacitación, entre ellas se pueden resaltar con base en lo que se manifiesta en los apuntes sobre capacitación:

- La determinación del tamaño de la investigación (DNC), es decir, a cuantos departamentos, áreas o secciones se investigará, justificando los motivos de ésta.
- Qué cantidad de recursos humanos se requiere para llevar a cabo la investigación (D.N.C.) y quienes serán los investigadores, o responsables de la misma.
- En su caso, proporcionar el entrenamiento correspondiente a los investigadores.
- Solicitar la aprobación de los directivos para realizar la investigación.
- Sensibilizar a los jefes en el proyecto.
- Hacer un calendario de entrevistas, de aplicación de cuestionarios, de formatos, de cédulas y matrices.
- Proporcionar los materiales que se requieran como: fotocopias, cuadros y esquemas, entre otros.
- Elaborar un programa de actividades para realizar la investigación.

Todo ello para dar un mayor seguimiento a las afectaciones técnicas o de conocimientos que presenta el personal, sea de nuevo ingreso o el ya establecido, por los cambios internos o externos que experimenta la institución en su momento; a su vez agrupa las funciones y las necesidades de los departamentos, áreas o secciones donde se tendrá la oportunidad de desarrollar una sola acción.

Con apoyo en los apuntes sobre cursos de capacitación y el libro de Arias Galicia "Admón. de Recursos Humanos", se marca que la DNC es un método que ayuda en la búsqueda de indicadores, señales o pruebas que permiten observar el mal funcionamiento de algún elemento del proceso del trabajo; identifica las causas por las cuales los objetivos institucionales no se han realizado y es un indicador de áreas o sectores donde se necesita la capacitación. Estas evidencias se dividen en dos, las Generales y las Específicas. Las primeras sirven para fundamentar el diagnóstico de los problemas y necesidades de capacitación del personal de un departamento; mientras que las segundas sirven para fundamentar el diagnóstico de las necesidades de capacitación de un trabajador en particular. La efectividad de las técnicas utilizadas radica en el área, características del personal, la profundidad del estudio, los objetivos que se pretenden alcanzar, entre otros aspectos, por lo cual ninguna técnica en sí es mejor que otra.

Con la aplicación de cualquiera de las técnicas metodológicas utilizadas (observación: directa o indirecta, cuestionarios: aplicación de formatos, cédulas, matrices; entrevista: estructurada y/o no estructurada y tormenta de ideas, principalmente), se debe encontrar la determinación de discrepancias, es decir, se debe comparar un standard de producción o de resultados de servicios que se fija para una tarea laboral en específico, contra el desempeño que en realidad tiene el trabajador. De acuerdo con los apuntes sobre capacitación, se recomienda que esta comparación sea actividad por actividad, así las respuestas de las comparaciones arrojarán las discrepancias o las causas probables; dichas discrepancias se organizan en cinco categorías:

- Deficiencia de conocimientos (DC) y Deficiencia de habilidades (DH), se presentan cuando un empleado se le pide que ejecute una actividad y éste es incapaz de realizarla por la falta de un conocimiento académico o por la falta de operatividad técnica respectivamente.

- Interferencia de tareas (IT), significa que algo entorpece el desempeño del trabajador para que llegue al standard deseado.
- Falta de retroalimentación (FR), se presenta cuando la comunicación es inadecuada de alguna manera.
- Desequilibrio entre sanciones y recompensas (SR), es cuando la recompensa por acciones que están por debajo de los standares o se sobrepasan cualquier sanción potencial o viceversa.
- Las dos primeras categorías solamente se puede resolver a través de la capacitación, la actualización y el adiestramiento, sin tener que recurrir a la opinión de ningún departamento o área, mientras que las tres últimas categorías caen dentro de la clase de discrepancias debidas a errores de ejecución (DE), las cuales llevan las propuestas de solución a la Dirección de Administración y Desarrollo de Personal junto con la de cada departamento las cuales deberán de evaluar y decidir.

Así se comparan los objetivos del puesto contra el desempeño de la persona que ocupa determinado lugar laboral (puesto), es decir, lo que un trabajador debe lograr contra lo que realmente hace. Por ello la capacitación y el adiestramiento deben responder a una serie de cuestionamientos para poder ser aplicados como son, entre otros: ¿en que ha de capacitarse al trabajador?, ¿cuales son los elementos que diferencian a un trabajador de otro para poder ser capacitado?, ¿en que nivel(es) se buscará capacitar a los trabajadores?; como se observa, la capacitación y el adiestramiento deben brotar de un diagnóstico o detección de necesidades que permita conocer de manera veraz y oportuna hacia dónde debe "dirigirse ésta técnica y de esa -forma- poder presentar un programa integral de capacitación y adiestramiento que abarque todos los niveles jerárquicos que se tienen en la administración..."⁴

Por tanto, la DNC debe entenderse como "el encuentro de aquellas carencias referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes que interfieren en el desempeño eficiente de un trabajador al desarrollar las funciones del puesto"⁵. Por lo cual, se considera a la DNC como la primer etapa dentro del proceso de capacitación y adiestramiento, esta

⁴ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL. Pág. 63.

detección se realiza en tres niveles, como lo menciona Paul Pigors en su libro "Administración de personal" :

1. Nivel organizacional, se refiere a las necesidades de la administración, que no son carencias del trabajador, pero sí repercuten en el desempeño de su trabajo. Estas pueden ser limitaciones o problemas generales que presenta la estructura administrativa (cambios en los puestos, áreas o en los procedimientos), las cuales son detectadas cuando se realiza un análisis de las relaciones entre las diversas áreas o departamentos, verificando la congruencia de sus funciones con las actividades que deben realizar.
2. Nivel ocupacional o emergente, son las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas en un mismo nivel de puesto y ocupación (directivos, jefes de oficina, técnicos, administradores), y son detectadas cuando surgen nuevos puestos o se adquiere equipo.
3. Nivel individual o encubierto, son las deficiencias particulares que presenta un trabajador en específico y a través de un análisis en torno a sus habilidades, conocimientos y actitudes se pueden detectar dichas deficiencias.

Los tres niveles pueden ser presentes y futuros. La solución a cualquiera de las necesidades detectadas estará en función de la normatividad que tenga establecida cada organización. Una vez que se han detectado las necesidades en cualquiera de sus tres niveles, es posible estimar su prioridad de acuerdo con la naturaleza y urgencia del problema, clasificando las necesidades en: corto, mediano y largo plazo.

Continuando con Paul Pigors, se resalta que el diagnóstico que arroja la DNC permite a los responsables de la capacitación y el adiestramiento determinar:

- Si las deficiencias encontradas son manifiestas o encubiertas,
- Dentro de que nivel se encuentran (Organizacional, ocupacional, o individual)
- Dar la prioridad que corresponde a cada necesidad con apego a las normas establecidas al respecto,
- Orientar a los directores sobre cuales son los problemas más relevantes de la institución y

⁵ Ibid pág. 65.

a su vez tendrá mayor posibilidad de ubicar áreas, departamentos, secciones y puestos de trabajo involucrados.

- Presentar también a los directores de manera sistemática y objetiva las posibles soluciones que se manifiestan por parte de la administración institucional, las cuales varían desde el orden de la administración interna hasta la capacitación y el adiestramiento; a la vez estas soluciones pueden ser aplicadas en un tiempo determinado (inmediato, corto, mediano o largo tiempo).
- Finalmente permite al investigador buscar y descubrir procedimientos que se puedan aplicar al personal que labora dentro de la institución, para que éste personal cambie o acepte modificar de manera consciente sus actitudes, sus aptitudes, habilidades y hasta algunos de sus conocimientos a través de los cursos de capacitación y adiestramiento.

A través de los informes correspondientes, se manifiesta la realidad que vive la institución, las actividades que realizan sus empleados y por medio de éstos informes se puede planear de una manera coordinada las soluciones requeridas en cada una de las necesidades de acuerdo a las prioridades que presente. Por ello antes de satisfacer las necesidades de capacitación de un trabajador o área se debe preparar o elaborar el programa y curso de capacitación tomando en cuenta ciertos aspectos como son planeación, programación, coordinación, organización y ejecución, los cuales son tema del siguiente apartado.

5.3 PREPARACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Este apartado abarca etapas del proceso administrativo, el cual forma parte implícita de la capacitación y el adiestramiento, dicho proceso se encuentra conformado por: la Planeación, la Programación, la Coordinación, la Organización y la Ejecución; donde de manera paralela se trata la elaboración o diseño de los programas y características del instructor.

Se dice que es un proceso, por que las facetas van señalando una secuencia ordenada para obtener los mejores resultados en cada una de ellas y dentro de las funciones concretas de la institución; también dentro de este proceso la mayoría de las veces se dan

etapas de manera paralela, o sea, las partes que se desarrollan al mismo tiempo y no se puede dar alguna de ellas de manera aislada, aunque puede dominar alguna en un momento dado del proceso; y es único por que se aplica tanto a cualquier organismo social o particular no importa su magnitud o tamaño, rama económica o actividad que realice, como a sistemas que integran al organismo (contabilidad, finanzas, personal, reclutamiento y capacitación entre otros).

Por lo que respecta a la administración y desarrollo del personal, esta área utiliza el mencionado proceso administrativo, ya que es el área encargada de tratar de manera particular y directa con las personas que laboran dentro de la institución o bien con la parte activa de la empresa (como algunos autores hacen referencia). Al hablar de trato, se refiere a la coordinación, orientación, manejo y motivación del modo más eficaz del recurso humano tanto individual como colectivo para que, a su vez se encuentre una cooperación que dé un desarrollo más adecuado del individuo y de la institución. Por ello a continuación se desarrollan cada una de las facetas administrativas, para mostrar como se preparan los cursos de capacitación.

La Planeación, es la primera etapa dentro del proceso administrativo en toda institución, aquí se marcan los requerimientos que sus empleados de nuevo ingreso o, los ya establecidos deben cubrir dentro de cada puesto, a través de las acciones que se habrán de seguir, fijando siempre políticas, principios o lineamientos a cumplir en tiempos, unidades o programas establecidos. En lo que respecta a los cursos de capacitación, es donde el administrador manifiesta los cambios de actitud y aptitud que necesitan los trabajadores para poder elevar la calidad y la excelencia en la prestación de servicios o en la realización de sus funciones laborales, todo ello enmarcado de manera general en las políticas, los objetivos generales y particulares, la forma en que deben de guiarse y prepararse los programas, la flexibilidad que pudieran presentar, quiénes van a impartirlos, durante qué tiempo, en qué horario, entre otros aspectos; todo ello para determinar de una manera concreta el curso de acción que deben seguir los cursos de capacitación y adiestramiento. En esta fase su contenido y extensión van relacionados con los objetivos que se deseen alcanzar y con el número de recursos a utilizar en tiempo y lugar preestablecidos.

La programación permite conocer de manera general el (los) cursos que se llevan a cabo de acuerdo al estudio de la detección de necesidades, las cuales deben brindar elementos técnico-prácticos a los trabajadores, tienden a eliminar el desperdicio del tiempo y de materiales, al igual que incrementar el desarrollo tanto del trabajador como de la institución misma.

Por ello en la programación, como su nombre lo indica, se debe calendarizar todas y cada una de las actividades que se necesiten desarrollar para obtener un “buen curso de capacitación”, como son determinar: los objetivos y metas; las actividades a realizar; los recursos con los que se cuenta; el diseño y elaboración de programas, manuales e instructivos que se utilizarán; qué métodos y técnicas se aplicaran en los diferentes cursos, el material didáctico que ha de utilizarse; con cuantos instructores internos y externos se cuenta, como se va a evaluar tanto al instructor como al personal que tome dichos cursos. Durante éstas dos etapas se desarrolla de manera paralela aspectos como el perfil y características del instructor, ver cuadro 4.2

De acuerdo con el “Manual de Administración de Personal Municipal”, el perfil y características del instructor, son las características personales del instructor, las cuales son importantes dentro del desarrollo de los cursos de capacitación, ya que el éxito de un curso dependerá en gran medida de la manera en que éste (instructor) planea, prepare los cursos, de cómo se conduzca en ellos. Así entre las características que se consideran en un instructor son:

- Que posea la actitud y motivación para llevar a cabo el proceso de capacitación y adiestramiento.
- Que tenga consciencia de su posición dentro del medio en que se desarrolla (organización de la administración, objetivos tanto de la institución como del curso en sí, conocer planes y programas del área de capacitación, reglamentos internos de la institución).
- Que posea la aptitud que dé asimilación del aprendizaje de técnicas pedagógicas para dar instrucción y del proceso administrativo (planear, organizar, ejecutar, evaluar).
- Que posea el conocimiento técnico específico de cada uno de los cursos que vayan a impartir, así como el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Que conozca las características y necesidades del grupo, así como los procesos de la comunicación humana.

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

ETAPA	DE MANERA PARALELA	NIVEL EN QUE SE APLICA
1. PLANEACIÓN	PERFIL Y CARACTERÍSTICAS	INVESTIGACIÓN ANTES DEL
2. PROGRAMACIÓN	DEL INSTRUCTOR	CURSO
3. COORDINACIÓN	PREPARACIÓN DEL	REALIZARLO ANTES DEL
	PROCESO DE INSTRUCCIÓN	CURSO
4. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN	ELABORACIÓN O DISEÑO DEL PROGRAMA	ANTES Y DURANTE EL CURSO
5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	MODIFICACIONES Y/O ADECUACIONES AL PROCESO DE INSTRUCCIÓN	DURANTE Y DESPUÉS DEL CURSO

cuadro 4.2. el sustentante presenta este cuadro para visualizar de una manera más clara el desarrollo de este apartado.

Continuando con el manual de administración. de personal municipal, y con las características anteriores el instructor podrá:

- Mantener una buena comunicación entre él y los participantes.
- Utilizar la forma, el lenguaje y el nivel adecuado para que los participantes comprendan su mensaje.
- Tener la agilidad para comprender las dudas de los participantes.
- Ser sensible para afirmar y equilibrar las reacciones y actitudes de los participantes.
- Motivar al grupo.
- Retroalimentarse constantemente.
- Dar oportunidades para realizar prácticas.
- Participar en la evaluación.
- Identificarse con el grupo.

La coordinación de los programas de capacitación y adiestramiento, constituye un proceso de integración de las acciones administrativas sean "de una o varias instituciones, órganos o personas que tienen como finalidad obtener de las diferentes áreas de trabajo, la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos, ... es decir, que el área de capacitación y adiestramiento de la administración y desarrollo de personal, se contactará con las diferentes áreas -de la misma institución o- de otras instituciones para ponerse de acuerdo con todo lo necesario para efectuar los programas de capacitación y adiestramiento ..." ⁶

Para aplicar los cursos correspondientes también se debe tomar en cuenta los servicios de apoyo, ya que éstos complementan y armonizan la actuación de las partes en tiempo, recursos y producción de bienes y servicios, para lograr las metas preestablecidas dentro del mismo proceso. Por lo anterior la coordinación es la fase donde se tiene que contestar a la pregunta "cómo se va a aplicar el curso".

La preparación del proceso de instrucción (del curso), debe tener como antecedentes:

- El conocimiento de las características de los participantes.
- El conocimiento del ambiente físico en el cual se va a desarrollar el curso de capacitación.
- La disponibilidad de los recursos materiales.
- El conocimiento y/o elaboración del cronograma de actividades (tiempo asignado al programa).

Durante esta fase, se desarrolla de manera paralela la elaboración o diseño del programa de capacitación y adiestramiento, también conocido como "Coordinación u organización de la capacitación". Este proceso primero debe tomar en cuenta la DNC la cual indicará las áreas en que se deben preparar a los trabajadores, el número de éstos así como los materiales y el apoyo logístico que se requiera, junto con sus características (nivel escolar, experiencia laboral, cursos de capacitación anteriores y sus resultados, para contactar y verificar a los instructores, revisar las instrucciones y las técnicas didácticas que se aplicarán,

⁶ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL. Ob. Cit. Pág. 71.

proyectar el hecho de proporcionar asesoría y auxiliares didácticos.

Para elaborar los programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el manual de administración de personal municipal se desarrollan siete pasos, los cuales solo se enuncian para no perder al lector en la información que no es relevante a mi estudio:

1. Formulación de objetivos,
2. Funciones de los objetivos de aprendizaje,
3. Contenidos programáticos,
4. Organización de los contenidos
5. Estructuración del contenido,
6. Módulos, y /o Unidades de instrucción,
7. Medios de comunicación.

El instructor y el encargado de la capacitación a través de los siete pasos mencionados tendrán una pauta para aplicar el proceso de enseñanza-aprendizaje; sin que estos pasos sean una regla exclusiva para aplicarse; ya que pueden irse adaptando o modificando de acuerdo a las características particulares de cada grupo de participantes, para que el curso sea:

- interesante y cumpla las expectativas tanto grupales, e individuales como institucionales.
- para que al presentar la información en el curso sea fácil de entender,
- para que el aprendizaje y su retención sea más eficaz.

Para lograr lo anterior también se debe elegir un medio apoyo o ayuda didáctica que el instructor proporciona a los participantes para que estos puedan materializar el mensaje. Estos medios se pueden subdividir en dos áreas que son: ayudas visuales y técnicas didácticas. Las primeras se refieren a los medios visuales que son útiles para reforzar o ilustrar el mensaje (la palabra hablada). Entre las ayudas visuales más utilizadas se encuentran el pizarrón, rotafolios, franelógrafos, retroproyector, proyector de cuerpos opacos, proyector de diapositivas y el proyector de cine.

Las técnicas didácticas pueden ser de dos clases: individuales o grupales las cuales se expresan por lo general a través de dinámicas, juegos encausados a mostrar errores que se cometen por descuido o falta de actualización; presentan métodos que favorecen el aprendizaje de conocimientos, el desarrollo de destrezas o las que promueven el cambio de actitudes, estimulan la motivación y proporcionan información a los participantes.

Estas técnicas son procedimientos para organizar y desarrollar de manera concreta la actividad del grupo.

La organización y ejecución, la primera es la manera de integrar y ordenar de forma racional las actividades de todo el proceso de capacitación y adiestramiento a través de la división del trabajo, jerarquizar y responsabilizar para lograr los objetivos. Mientras que la fase de ejecución es, la realización de las funciones y actividades que se organizaron, programaron u ordenaron, incluyendo a todos los recursos, áreas, puestos, dependencias y/u organismos que deben intervenir en la aplicación de la capacitación y el adiestramiento.

A su vez, a través de dicha etapa se marca el acercamiento físico del responsable del área de capacitación y adiestramiento con los participantes, ya que es cuando se aplica el proceso de instrucción, es decir, se lleva a cabo el programa de capacitación a través de: reclutar, coordinar, registrar e integrar a los grupos de participantes, se contrata al instructor y se aplican los recursos necesarios, se supervisa directamente tanto al instructor en la aplicación de técnicas didácticas, conducción con el grupo, como a los participantes en su puntualidad, asistencia, aceptación del curso, y de supervisar la aplicación de los medios de evaluación y finalmente tramitar la documentación necesaria.

Una vez considerados los aspectos anteriores, es conveniente que el responsable de la capacitación y el adiestramiento confirme el compromiso del "curso en específico" con el área o con los participantes que lo han solicitado (que lo requieran). El área de capacitación debe definir el lugar, el mobiliario, el arreglo, la distribución, el horario, los recesos, los recursos auxiliares y didácticos (pizarrón, gis, rotafolios); con el instructor se debe verificar el programa del curso a realizarse, los contenidos, el material de apoyo para los participantes y para el instructor mismo.

5.4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Una vez implantados los cursos de capacitación, adiestramiento y actualización, el instructor y el responsable del área de capacitación deben retroalimentarse, es decir, valorar en que medida han sido o no satisfactorios los cursos, y para lograrlo tienen que estar sustentados en una evaluación y un seguimiento, con lo cual se concluye e inicia a la vez el desarrollo de estos cursos tomando siempre en cuenta los objetivos y metas establecidos con anterioridad.

Por ello se manifiesta que la evaluación es una etapa administrativa que se define como "la acción constante de descripción, obtención y suministro de información útil para juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en dicho proceso ..."⁷

La evaluación debe adaptarse a las necesidades de cada etapa de cualquier proceso administrativo; a su vez es un medio tendiente a lograr los objetivos de un programa cualquiera; en este caso, es un programa educativo, por lo cual no debe quedarse como una información numérica, sino que debe proporcionar tanto al participante, al instructor, al responsable del área de capacitación y adiestramiento así como a las autoridades correspondientes de la institución una idea clara y definida de los aciertos y errores que se presentaron dentro de cada curso. Dichas ideas deben presentarse en forma de juicios valorativos y sin ambigüedades, a fin de que sea factible realizar una evaluación correcta, por lo cual se debe tomar en cuenta dos aspectos:

- Qué evaluar (cada etapa o fase).
- Cómo evaluarlo (s) (medida aritmética que se le otorgará).

El "hecho de comparar los resultados ya evaluados o medidos contra lo planeado ... indicará si hemos logrado los objetivos prefijados o debemos hacer enmiendas o rectificaciones y previsiones para el futuro a fin de evitarlos al máximo posible pues no basta solamente conocer las causas que originen resultados adversos, sino tomar decisiones

⁷ MANUAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL MUNICIPAL. Pág. 73.

precisas con objeto de corregir en forma definitiva dichas causas " .⁸

Cabe destacar que la evaluación del aprendizaje es dual, ya que por una parte puede realizarse de una manera general, es decir, cuando se busca la manera de verificar si los objetivos de las acciones de capacitación son adecuadas o congruentes con las políticas de la Institución, si el beneficio total que se logra justifica el costo de la inversión. Por otra parte, se realiza de manera particular, es decir, que las mediciones y valoraciones son aplicadas a acciones específicas del proceso enseñanza-aprendizaje de la capacitación, donde se puede observar los resultados que arrojan desviaciones, fallas o limitaciones, con lo cual se pueden llevar a cabo los ajustes necesarios (seguimiento). Ver el siguiente cuadro que el sustentante realizo este cuadro para mostrar de una manera más clara lo anterior.

1 y 6. CADA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL CURSO DE CAPACITACIÓN.

2.EVALUACION:GENERAL - PARTICULAR
FALLAS - SOLUCIONES
ERRORES - ACIERTOS

3. SEGUIMIENTO: MODIFICACIONES
REALIZADAS

4. RETROALIMENTACION

5. SIGUIENTE ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (CURSO)

Por lo que concierne a la etapa del seguimiento, es una etapa primordial dentro del proceso de capacitación y adiestramiento, ya que se lleva a cabo como una secuencia posterior de la evaluación, lo cual "permite verificar el grado en que los participantes modifican su conducta -habilidades y conocimientos- de acuerdo con los cursos de capacitación recibidos, y por otra la corrección de planes, programas, organización y ejecución del sistema implantado para el personal de la -institución- ,"⁹ al igual que permite la continuidad de dichos planes y programas redundando en un beneficio común.

⁸ GUIA DE EVALUACIÓN 1. LINEAMIENTOS TEORICOS DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE. Pág. 12

⁹ Manual de Admón. de personal municipal. Pág. 73.

Su importancia se manifiesta en la verificación de la evaluación en relación con el cambio que manifiestan los trabajadores después de haber tomado los cursos de capacitación correspondientes y con la corrección de los diferentes programas. "La evaluación y el seguimiento -son parte de- un proceso sistemático que debe realizarse de manera integral y participativa. Permite ubicar en que grado y cómo ... se logra un conjunto de objetivos como resultado de las experiencias del aprendizaje planeado. También ayuda a conocer la eficacia de un programa y el trabajo de un instructor a fin de mejorar los métodos de enseñanza." ¹⁰.

De acuerdo con lo que manifiesta el Manual de Administración. de Personal Municipal, para desarrollar una evaluación confiable y un seguimiento adecuado se debe diseñar, elaborar y elegir la(s) técnicas de evaluación que se aplicarán en cada parte del proceso administrativo que se concluya, de acuerdo con los datos que se obtengan (puntos: uno a diez, uno sobre diez, escalas: bueno, malo, regular), se rendirá un informe y un registro de resultados, a su vez se debe coordinar y determinar las estrategias o métodos a través de los cuales se llevará a cabo el seguimiento, al mismo tiempo el responsable de la capacitación tendrá que concentrar y analizar los datos que obtenga, posteriormente debe realizar otro informe con su registro de datos con el cual propondrá el beneficio para el personal. Dicho informe se tendrá como antecedente para las nuevas DNC.

La evaluación y el seguimiento dan elementos que sirven para indicar los aciertos y errores tanto de los trabajadores como del mismo curso de capacitación y del impacto de la capacitación en la institución, de una manera positiva o negativa, es decir, con lo especificado en nuestros juicios valorativos y en las acciones a seguir para corregir los errores.

¹⁰ Guía de Evaluación 1. Pág. 9.

5.5 COSTO BENEFICIO.

La capacitación como un medio de desarrollo en el individuo, es tan importante que se manifiesta tanto en la institución como en el país en general, dentro del aspecto económico. Esta capacitación aunque se encuentra dentro de la administración y desarrollo de personal, encuentra cabida en la "contabilidad" puesto que ésta es una disciplina que se ocupa de las diferentes formas o diseños de técnicas y procedimientos con los cuales medir la potencialidad de trabajo de los integrantes al igual que los recursos con los que cuenta cualquier organización. A su vez se puede decir que dentro de la contabilidad también se manejan los recursos humanos y por ello este sistema adquiere el nombre de "contabilidad de recursos humanos", misma que se define como: "el área que cuantifica las habilidades, experiencias y conocimientos disponibles a una fecha determinada ... pretende asignar ... un valor económico si es que la medición se realiza en el contexto de una economía racional; y un valor financiero ... si esa investigación se ejecuta, a la vez, en el contexto de las finanzas de una empresa en particular - o institución - ".¹¹

La justificación de aplicar los diferentes procedimientos de medición de los recursos humanos es la de obtener información para la mejor planeación formal de los cursos de capacitación (por ser el tema de estudio), se puede destacar oportunamente tendencias que indiquen los probables resultados a futuro y para la mejor toma de decisiones, la movilización interna para cubrir los puestos vacantes, para planear la demanda del trabajo, para el establecimiento de políticas y guías de acción, entre otros aspectos.

Dentro de la contabilidad "las erogaciones por concepto de capacitación y adiestramiento se equiparan a los pagos por concepto de proyectos de investigación - (activos diferidos)-, los cuales se consideran que tendrán un efecto posterior y que sus beneficios o valores se obtendrán en el futuro, por lo cual las erogaciones se amortizan entonces; ..." ¹² Por ello el aspecto económico de los cursos de capacitación y adiestramiento es muy importante aunque un tanto difícil de precisar, ya que se debe considerar la separación entre lo erogado (gastado) por conceptos tangibles (sueldos, rentas, gises, etc.),

¹¹ Arias Galicia. Ob. Cit. Pág. 479.

y los conceptos intangibles (la emisión de la enseñanza en sí y la recepción del conocimiento), al igual que lo aplicable a consumo.

Por lo anterior se concluye que "el análisis de COSTO-BENEFICIO, es un método para formular y evaluar proyectos. Trata sobre la comparación de los costos -gastos- y los beneficios de un plan con el propósito de que éstos últimos excedan a los primeros, ... pudiendo ser ambos de tipo monetario o social, directo o indirecto. " ¹³

Con apoyo en el manual de empresas paramunicipales, se tiene que el COSTO-BENEFICIO es un método muy utilizado para decidir con respecto a un proyecto de inversión, y consiste en comparar los costos en relación con los beneficios que se obtendrán del proyecto.

"Una forma de determinar la relación costo beneficio, se hace de la siguiente manera:

$$\text{Relación Costo-Beneficio} = \frac{\text{Valor actual de los beneficios (brutos)}}{\text{Valor actual de los costos (brutos)}}$$

La expresión matemática formal de ésta relación comprende la siguiente fórmula:

$$\text{Relación Costo-Beneficio} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_n}{(1+y)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_n}{(1+y)^t}}$$

donde: Bn = Beneficios de cada año.

Cn = Costos de cada año.

n = Número de años.

t = Período en tiempo.

y = Tasa de interés¹⁴

¹² Ibid. Pág. 493.

¹³ MANUAL DE PLANEACION DEL DESARROLLO ECONOMICO MUNICIPAL. Tomo III. Pág. 75.

¹⁴ MANUAL DE EMPRESAS PARAMUNICIPALES. TOMO VI. PÁG. 57.

5.6 SELECCIÓN DE PERSONAL A CAPACITAR.

Al hablar de necesidades de capacitación se dice que se refiere a las carencias de los trabajadores, las cuales se reflejan al desarrollar inadecuadamente su trabajo dentro de la institución; de ahí la importancia que tiene el considerar todas las áreas que conforman una organización (cualquiera que ésta sea, privada o pública), así como el número de trabajadores que la integran, ya que tendrán una participación directa en el logro de los objetivos de la institución.

La importancia que se dé a cada una de las áreas de la institución facilitará la detección de los problemas y/o necesidades que presenten los trabajadores, dichos problemas estarán en función de los conocimientos, habilidades y actitudes de los mismos, por lo tanto uno de los propósitos de la DNC es identificar con exactitud, tanto las deficiencias actuales como las necesidades futuras, así como el seleccionar a las personas quienes tomarán los cursos correspondientes de capacitación y adiestramiento.

Con base en el Manual de Administración. de Personal Municipal y los apuntes sobre capacitación, se plantean los siguientes cuestionamientos para realizar la selección de personal que necesita ser capacitado, adiestrado o actualizado:

- ¿Quiénes necesitan capacitación?, se refiere a las personas que necesitan ser capacitadas por las deficiencias que presentaron durante la DNC.
- ¿En qué aspectos necesitan capacitación?, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que no ha desarrollado adecuadamente el trabajador al realizar sus actividades laborales.
- ¿Qué características poseen los trabajadores que requieren de capacitación?, las características que se deben considerar son: edad, escolaridad, experiencia laboral, puesto que desempeña, todo ello con el propósito de ajustar el programa de capacitación y/o el de adiestramiento que corresponda en los niveles requeridos (de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador sobre el tema).
- ¿Qué evidencias justifican la capacitación?, se plantean las causas directas o indirectas que han provocado las necesidades (problemas o deficiencias), y el desempeño de los

trabajadores. También se puede realizar la selección de personal para impartirles capacitación y adiestramiento con preguntas como:

- ¿Cuál es el problema o necesidad?, este (os) pueden reflejarse en sentimientos o afirmaciones como: "no muestran interés", "no saben organizar el tiempo", "no existe la comunicación con él", más no es el problema en sí.
- ¿cuál es el impacto del problema?, siempre se debe reflexionar sobre los efectos negativos o de tipo económico y forma, en que tiempo se manifestará inmediatamente o a futuro, de que manera le puede ocasionar problemas a la institución y al trabajador en sus relaciones laborales; siendo conveniente calcular lo más aproximadamente posible, cualquiera de estos aspectos.
- ¿Qué sucederá si el problema continúa ó si se resuelve? estos cuestionamientos sirven para allegarse de elementos que darán la pauta para continuar o suspender la selección y/o investigación.
- ¿Vale la pena resolver el problema?, cuando es negativa la respuesta se termina el análisis en este punto, se debe evitar caer en la tendencia de tratar de resolver cada problema al momento y tal como se presenta, sin previo estudio. No siempre es posible resolver simultáneamente todos los problemas a que se enfrenta una institución, por lo cual es necesario priorizarlos, para atacar así los más críticos y con ello corregir el rumbo de la institución. Cuando la respuesta es afirmativa se debe continuar con la investigación de selección.
- ¿Cuáles puestos deben contribuir al problema?, la respuesta a esta pregunta ayuda y ubica el problema, en virtud que queda determinado únicamente a unos puestos de trabajo, hasta llegar a precisar hipotéticamente aquel puesto en que se considera que reside el problema.
- ¿Qué puesto será sujeto a la capacitación y por que fue seleccionado?, aunque toda la relación de puestos pueda contribuir en mayor o menor medida al problema se debe verificar si los puestos identificados son en realidad la fuente del problema o necesidad, es prioritario que se efectúe la descripción de actividades, su análisis y jerarquización (análisis y valuación de puestos), para saber con exactitud las actividades que se tienen que hacer en cada uno de esos puestos.

Obtener la respuesta concreta a los planteamientos referidos es una tarea importante y fundamental que se deberá realizar para llevar a cabo el proceso de capacitación y adiestramiento. Estas consideraciones se realizan con base en la DNC, conforme a la prioridad que dichas necesidades representan en cada área y en una serie de cuestionamientos que sirven de guía para ello. Una vez seleccionados los puestos se llevan a cabo los cursos de capacitación y adiestramiento.

Como se puede observar, a lo largo de este apartado se ha expuesto el vínculo que existe entre cada una de las fases que llevan a aplicar un curso de capacitación, destacándose los aspectos relevantes y específicos a considerar.

Por ello teniendo los antecedentes necesarios como son: Las generalidades, El marco jurídico, El sistema de administración y desarrollo de personal y Los elementos de capacitación y adiestramiento, éstos se tienen que integrar para aplicarlos en una realidad muy particular que la institución vive, por lo anterior el siguiente capítulo tratará El sistema de capacitación dentro del IMSS.

CAPITULO 6. MARCO DE REFERENCIA: EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN EL IMSS.

Uno de los puntos específicos de la administración y desarrollo de personal es lograr que un empleado realice sus tareas o cometidos con la máxima eficiencia y coordinadamente con el resto de sus compañeros. Para lograr lo anterior, a lo largo de la historia (como ya se mencionó en su momento), se han desarrollado diferentes técnicas que van encaminadas a descubrir las causas primeras que originan los desajustes laborales en cualquiera de sus ámbitos, principalmente en el de habilidad, conocimiento y actitud, a su vez de motivar al trabajador para un mejor desarrollo tanto individual como institucional y social.

En el IMSS como en cualquier otra institución pública o privada se brinda a la capacitación y adiestramiento un espacio importante para su análisis, ya que es parte fundamental del proceso administrativo del mismo instituto y por que pone en práctica las bases y criterios globales que emanan de la Administración Pública Federal; dichos criterios se traducen en políticas o lineamientos generales, administrativos, jurídicos y técnicos, los cuales norman los recursos humanos de acuerdo a instrumentos específicos o técnicas administrativas (mencionadas en el capítulo 3), las cuales se aplican a todos los trabajadores del IMSS en sus diferentes áreas en toda la República a través de las diversas Delegaciones y Subdelegaciones Operativas (solo se mencionará el área administrativa por ser el área que ocupa la especialidad); ello permite establecer un intercambio entre la organización y el medio ambiente que rodea al trabajador, marcándose las relaciones que existen paralelamente entre ellas, tanto para su funcionamiento interno como externo.

6.1 FORMA EN QUE SE APLICAN LOS ELEMENTOS DE CAPACITACIÓN

Por lo anterior el IMSS una vez que recluta y selecciona a la persona adecuada para un puesto determinado y cuando ésta forma parte de la institución, se le inicia con una inducción y/o entrenamiento adecuado, o sea, se le indican que actividades a de realizar dentro de su puesto, se presenta con sus compañeros de trabajo, aclarando quienes son sus jefes inmediatos y de área, con que otros departamentos guarda una mayor relación, donde se encuentra el área de baños, el área de fotocopiado, etc.; todo ello para que se ubique y se adapte mejor en la institución.

Pasando el tiempo, el empleado pasa a una segunda etapa dentro de la organización, donde de acuerdo con el perfil del puesto y las actividades que el empleado efectúa, el área de capacitación realiza la D.N.C., con el objeto de brindar posteriormente algún (os) cursos de capacitación y adiestramiento apropiados, para que a su vez se mantenga al trabajador actualizado y con un cierto grado de perfeccionamiento en lo que a sus conocimientos, habilidades y destrezas se refiere. Asimismo, se motiva a los empleados para favorecer un cambio de aptitud y actitud, que den como resultado una mayor eficiencia y eficacia, tanto para la institución como para el empleado en su vida laboral y privada. Por ello tanto los cursos de capacitación y adiestramiento como los cambios positivos (méritos) que el empleado realice satisfactoriamente serán formas de mejorar sus calificaciones dentro de los tipos de evaluación que se tengan en la organización, o bien, serán puntos a su favor dentro de su expediente; los cuales reeditarán en ascensos, salarios, incentivos, u otras formas de recompensa.

El hecho de allegarse a toda una base de datos, permite capacitar al trabajador de una manera planeada en el corto, mediano y largo plazo, dando como resultado un desarrollo productivo y administrativo tanto de la institución como del individuo en sí (como ya se mencionó en el capítulo 4), por que de lo contrario la capacitación aplicada como un requisito a cumplir, traera como tendencia una zaga o rezago que culminará frenandolos (trabajador e institución).

Para dar cumplimiento a lo mencionado "La Dirección General del IMSS ha establecido como acciones prioritarias para la modernización del Instituto a la capacitación, el adiestramiento, -la actualización- y el desarrollo de todo el personal que lo integra ... dichas acciones tendrán el propósito de promover la superación personal, la actualización de conocimientos y la conscientización para atender las necesidades de los derechohabientes con calidad ... con un sentido dinámico ... en un marco de participación creativa y consciencia de productividad." ¹

¹ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACIÓN. pág. 3.

Con base en dichas acciones prioritarias el IMSS desarrolla las actividades necesarias a través de políticas y normas generales que tienen que estar avaladas por las autoridades centralizadas (Director de la institución, en éste caso), y posteriormente aplicadas a las diferentes Dependencias y Delegaciones del Instituto a través de sus diversas Áreas Operativas y/o Jefaturas de Servicios de Personal y Desarrollo concretamente. A su vez dentro de los objetivos generales que el IMSS contempla para el desarrollo de la institución, marca que las actividades de capacitación, adiestramiento y actualización siempre deben estar orientadas a satisfacer las necesidades reales, presentes y futuras del trabajador, propiciando un incremento de la productividad y un aumento en la calidad de los servicios; este derecho se brinda tanto a trabajadores de base como a los de confianza en el área técnico-administrativa, ya que a el personal de salud lo norma y lo rige el área médica y, en ambos casos estarán dirigidas sólo por personal de la institución.

Así la "administración del personal -del IMSS- para ser lo más racional posible, y para reducir al mínimo los efectos indeseables y alcanzar un alto grado de satisfacción en la producción de bienes o en la prestación de servicios..."² diseña modelos y esquemas con base en -subsistemas- para así poder orientar y dar una mejor ubicación de las limitaciones, carencias, errores y aciertos reales que el personal presenta en relación con sus actividades laborales.

Por lo anterior las áreas o jefaturas de capacitación tienen la facultad de supervisar, apoyar, evaluar y dar seguimiento tanto a la planeación como al desarrollo de la misma actividad capacitadora en las estructuras Delegacionales y Subdelegacionales Operativas, al igual que informar a los diversos organismos (Comisiones Nacionales, SNTSS, STyPS) sobre la programación autorizada.

Con base en las políticas anteriores el IMSS aplica los elementos de capacitación (DNC, preparación de los programas, selección de puestos, evaluación y seguimiento), de acuerdo a tres subsistemas los cuales son: a) apoyo, b) operación de tipos de capacitación y,

² HERNÁNDEZ Puente. Ob. Cit. pág. 110.

c) evaluación, mismos que son aplicados tanto a los trabajadores de base como a los de confianza.

A) El subsistema de apoyo

Con base en el manual de procedimientos del sistema de capacitación, se especifica que dicho subsistema maneja el aspecto técnico, los instrumentos requeridos para la DNC, programación, elaboración, registro de programas y presupuestación. Este sistema siempre debe documentar el diagnóstico realizado, además debe contar con la cooperación del jefe inmediato correspondiente del trabajador, quién participa en cada una de las etapas a desarrollarse, para poder orientar y dar una mejor ubicación de las limitaciones y carencias reales del personal en relación con sus actividades laborales. También se deben apoyar tanto el responsable de la capacitación como el jefe de área, en el profesiograma del contrato colectivo de trabajo vigente del IMSS, para poder desarrollar las características que existen entre los trabajadores de base y los de confianza.

Estos programas de capacitación se elaboran con una periodicidad de seis meses donde se desglosa por cada mes cuantos cursos se impartirán, las características de ellos, los requisitos mínimos que debe cubrir el trabajador para poder inscribirse; por ejemplo: que tenga un cierto nivel jerárquico, que conozca el contenido del modulo uno para tomar el dos, que posea conocimientos de un lenguaje "x" de computación.

Independientemente que los cursos de capacitación en el IMSS son autorizados de manera centralizada, dichos cursos pueden adoptar cinco formas:

1. "Operación local,
2. Regionalización delegacional,
3. Centralización delegacional,
4. Regionalización nacional,
5. Centralización nacional." ³

Dentro del IMSS la elaboración y el registro de los programas de capacitación queda bajo la responsabilidad de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, ya que es el área que debe elaborar, actualizar y evaluar de manera permanente los programas

generales de los puestos a su cargo y será la responsable de asesorar a las diversas áreas, así como analizar sus contenidos, estructura didáctica y las dudas que al respecto surjan. También es la encargada de registrar éstos programas ante la STyPS por ello dichos programas y conforme al manual de capacitación del IMSS, deben comprender aspectos como:

- a) Integración a la Misión Institucional y Sindical, son temas referentes a los antecedentes, filosofía, Ley del Seguro Social, organización y funcionamiento de la Institución y del Sindicato, entre otros.
- b) Seguridad e Higiene en el Trabajo, son temas que se explican en general o en específico a un área o puesto.
- c) Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Capacitación y Adiestramiento Técnico, son los temas referentes a los requerimientos de las actividades y operaciones que se deben realizar en el puesto.

B) El subsistema de operación

Consiste en integrar los diferentes tipos de capacitación, adiestramiento y actualización con los procedimientos y técnicas más adecuadas para la mejor ejecución de los cursos. Por ello las diferentes formas de capacitación son:

1. Capacitación selectiva, se aplica a categorías relacionadas con el área médica.

2. Capacitación en el puesto para trabajadores de base y de confianza, la cual se encuentra clasificada en tres formas:

a) Inducción al área y puesto, este tipo de capacitación se brinda cuando el trabajador ingresa a su nueva área (Reciente contratación, Cambio de adscripción, de residencia, de rama, Promoción escalafonaria),

b) Capacitación y adiestramiento en el puesto, este tipo de capacitación estará dirigida al personal de nuevo ingreso y al establecido; además se basa en los criterios siguientes:

- "Cuando las necesidades de capacitación no puedan ser satisfechas con los programas generales, ya que afectan a un área o servicio,
- Cuando es motivada por cambios de los recursos técnicos en los procedimientos de trabajo de un puesto o categoría, área o servicio,
- Cuando se pretenda reforzar la identificación del trabajador con la misión de la institución y del puesto,
- ... el trabajador podrá tomar tantos cursos de capacitación continua como lo requiera ...
- De los programas generales, en la capacitación continua sólo se aplicarán aquellos que sean necesarios de acuerdo a la DNC.
- ... la evaluación mínima aprobatoria en todos los cursos de capacitación en el proceso técnico será de 75 puntos, tanto en la participación de cursos sustentados en programas generales como en los de capacitación continua o de actualización." ⁴

c) Capacitación promocional, estas actividades son canalizadas sólo para el personal de base.

3. Capacitación y desarrollo para directivos, es una acción que va encaminada de una manera planeada al mejoramiento de las funciones directivas, liderazgo fortalecido, enriquecimiento del trabajo, incremento de la satisfacción laboral todo ello con base en la DNC.

C) El subsistema de control

Este subsistema es la retroalimentación que se manifiesta de manera permanente sobre los resultados obtenidos en cada etapa del proceso de capacitación, adiestramiento y actualización a través de la evaluación correspondiente y de sus posibles medidas correctivas, dicho subsistema se conforma por cuatro reglas de control:

1. Control de las áreas de capacitación, serán las responsables de vigilar el cumplimiento de los cursos y/o actividades programadas para no afectar su presupuestación. Siempre debe corresponder el gasto real con el avance del programa; en el IMSS el área encargada de la capacitación es una jefatura, dicha área supervisará los recursos financieros asignados para

tal efecto, podrán reasignar las disponibilidades presupuestales de común acuerdo con las áreas o delegaciones correspondientes, retroalimentarán a las áreas de acuerdo a la programación semestral, reportes mensuales y gasto de cada programa; cuando sea el caso de instrumento diseñado y normado con anterioridad se registrarán como actividades no programables.

2. Autorización y control de servicio externo de capacitación y desarrollo, es un servicio que sólo se contratará cuando el IMSS no pueda brindar los recursos técnicos, materiales y humanos necesarios para brindar los cursos de capacitación, lo cual las áreas que lo requieran deberán solicitar los cursos correspondientes. Un ejemplo de ello es : capacitar al personal por medio de un curso de un "X" lenguaje de computo; el manejo e interpretación de una normatividad en específico.

A su vez existen otros cursos aún más específicos que se deberán programar y ser autorizados dentro del presupuesto de la institución cual no debe de exceder del 8% de la partida de mandos intermedios. Los cursos sólo serán practicados en los niveles directivos y en los casos excepcionales a otros niveles siempre y cuando sean para el personal de la Institución; los primeros están obligados a transmitir la información a sus subalternos y/o al área que lo requiera. Por ejemplo: el análisis de datos en específico para la toma de decisiones; cursos modulares con valor curricular de diplomado.

3. Expedición de constancias laborales, se expedirán a los trabajadores por única vez en su categoría o sector cuando hayan cumplido de manera satisfactoria (mínimo 75 puntos) con sus cursos de capacitación; cuando por alguna causa el trabajador no acredite su curso tendrá derecho a tomar el curso por una segunda vez. Estas constancias laborales también se tienen que registrar y llevar un control por categoría o puesto y rendir un informe bimestral de los avances de los cursos y actividades de capacitación.

4. Habilitación, control y reconocimiento a instructores, con base en la DNC, los cursos básicos son impartidos en aulas con una duración mínima de 40 horas por los instructores

⁴ Ibid. pág. 41 y 42.

potenciales quienes pueden ser: el jefe inmediato el puesto y/o categoría, los que demuestren competencia técnica, el personal jubilado que esté dispuesto a fungir como personal docente, o en su caso un instructor externo.

Por lo anterior, se puede considerar que los elementos de capacitación para su manifestación y su aplicación dentro del IMSS van en relación con el personal mismo, ya que a través de éstos se incrementan o decrementan los aspectos que constituyen a la organización en sus aspectos técnicos, administrativos, financieros y humanos, entre otros.

Así la capacitación dentro del IMSS estipula como objetivo principal el aumentar el grado de conocimientos y habilidades de todos y cada uno de los trabajadores en sus diferentes áreas y niveles para que estén mejor calificados, con una personalidad que influya de manera positiva tanto en sus relaciones personales de trabajo como en sus relaciones con su área u organización misma.

La planeación e integración de los programas de capacitación, adiestramiento y actualización son fases tan importantes como la de seleccionar al personal para tomar los cursos correspondientes, el cual es el tema del siguiente apartado.

6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL PARA TOMAR LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

La naturaleza del puesto asignado a un empleado puede tener un efecto significativo sobre el rendimiento de su trabajo y sobre la satisfacción del mismo, por ello es importante para el empleado y para la Institución que las funciones de cada puesto se organicen formal y efectivamente para que sean comprendidos por el trabajador y por sus superiores.

Por lo anterior el IMSS y el SNTSS a través de su Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, conscientes de la importancia que tiene mantener jerarquizado a su personal administrativo o bien tenerlo catalogado en un orden escalafonario, los califica dentro de su Contrato Colectivo de Trabajo en:

1. " Trabajadores de confianza "A",
2. Trabajadores de confianza "B",
3. Trabajadores de base,
4. Trabajadores de obra determinada y,
5. Trabajadores sustitutos ." ⁵

A su vez este Contrato Colectivo de Trabajo define el escalafón como "la lista de trabajadores y puestos base permanentes agrupados en "escaleras" y ordenados por categorías en forma de grados ascendentes." ⁶ De acuerdo con el Manual de Admón. de Personal Municipal se considera que el IMSS toma en cuenta dos puntos reales dentro de la formación escalafonaria:

a) " Que no siempre habrá puestos suficientes para ascender a todo el personal a un grado superior y que la disponibilidad de puestos disminuye conforme se asciende la estructura jerárquica de puestos de escalafón. En este sentido el ascenso representa una oportunidad y no necesariamente un derecho para el personal. Por esta razón es conveniente que desde el inicio de sus labores se establezca que los ascensos se ganan con esfuerzo, desempeño, capacidad y competencia." ⁷

b) Que es necesario mantener capacitado, adiestrado y actualizado al personal administrativo (por ser el tema de estudio), con el fin de preservar y mejorar la competencia junto con las actividades del personal que ha terminado una instrucción formal (grado académico o escolar). Dicha capacitación puede ser de dos tipos, una para actualizar o para dar mayor habilidad a las diferentes actividades laborales; otra para poder promover a algún trabajador, empero esta capacitación se aplica con base en las necesidades individuales, institucionales y sociales, relacionado siempre con los avances científicos y tecnológicos.

Para resolver los dos aspectos anteriores (promover y capacitar), el IMSS a través de su Jefatura de Servicios de Asuntos Contractuales junto con, el SNTSS, CMCyA, CME, se

⁵ CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO IMSS. cláusula 11.

⁶ *ibid.* cláusula 1.

⁷ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL. pág. 50.

apoyan en el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de Escalafón los cuales estipulan que se debe integrar dentro del expediente del trabajador, las características y puntajes que obtuvo a través de la capacitación, para posteriormente ser promovido, ya que los puestos deben ser calificados conforme el grado de dificultad y responsabilidad que se derivan del análisis y valoración de puestos; los cuales deben quedar integrados en el catálogo de puestos y en el profesiograma que se incluye en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Con base en los aspectos anteriores la selección de personal para capacitación, actualización y adiestramiento en el Seguro Social, tiene como propósito la aplicación de los medios y técnicas adecuadas para el óptimo rendimiento del mismo dentro de los parámetros que indique la Institución. Así el objetivo de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo radica por una parte en, proveer al departamento o área de capacitación de las personas que se mantienen por debajo de las necesidades de la institución (a los trabajadores que presentan niveles bajos en sus exámenes de evaluación, falta de comunicación, falta de habilidades, entre otros aspectos). Por otra parte es la encargada de tener en cuenta las necesidades presentes y futuras del instituto en la materia de Recursos Humanos.

Así la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, las Dependencias Normativas y las Delegaciones correspondientes en el área de capacitación y adiestramiento, deben realizar grupos de trabajo coordinados que van ajustando las características de cada trabajador en función del mejor desempeño de su tarea, al igual que conjuntar los buenos grupos de trabajo, que rindan los mejores resultados dentro de la organización.

Para alcanzar algunos de los objetivos del IMSS, se requiere que haya uniformidad en las políticas y metas, al igual que los criterios para aplicar y lograr su fin por parte de los dirigentes y trabajadores del instituto, lo cual redundará en el hecho de que es necesario que los trabajadores desarrollen sus labores en las mejores condiciones. Es por ésta necesidad que el IMSS se esfuerza por integrar al mejor y más selecto personal, para que desempeñe sus funciones con un alto grado de eficiencia, responsabilidad y consciencia de sus actividades laborales.

El IMSS mantiene un estrecho cumplimiento a lo establecido en la normatividad que emite la SEP, la STyPS y las diversas comisiones; asimismo tiene una relación muy fuerte con el sindicato y sus dependencias para la aplicación de dichas normas y lineamientos.

Dentro del manual de procedimientos del sistema IMSS-Capacitación las normas generales que se aplican para la selección del personal que será capacitado tanto en el aspecto promocional como en el de actualización se realiza siempre a través de los siguientes ocho pasos:

1. Obtener datos relevantes sobre los puestos de trabajo, por medio de la D.N.C.

2. La información obtenida se analiza y clasifica para obtener una cobertura de las necesidades de capacitación que los trabajadores requieren de acuerdo a su nivel, categoría y puesto que desempeña, a su vez se podrá dar prioridad y clasificar dichas necesidades de acuerdo con su grado de importancia.

3. Una vez seleccionados los trabajadores que requieren capacitación, se llevan a cabo los cursos a través del siguiente procedimiento:

- "...el área de capacitación envía un listado de aspirantes al departamento de desarrollo de personal manifestando que tipo de curso(s) es(son) necesario(s).
- se convoca a participar a los trabajadores que reúnan una serie de requisitos para ser promovidos o actualizados.
- ...en coordinación con la Jefatura Delegacional de Servicios correspondiente, se determinarán las fechas de los cursos y se verificará la existencia de materiales e informará al departamento de personal.
- El departamento de personal y el área de capacitación verificarán que se cumpla con la aplicación de los cursos ..."⁸

⁸ MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACIÓN. pág. 35 y 36.

4. Cuando se han impartido los cursos correspondientes y los han aprobado satisfactoriamente los trabajadores, se integra la información al control de participantes al curso y al expediente de cada uno de ellos.

5. Se envían copias de sus constancias de habilidades laborales para su autenticación a la Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, se conservan las fotocopias correspondientes para la STyPS.

6. Se aplica de manera simultánea al punto anterior la entrega de las constancias de habilidades laborales a los trabajadores.

7. Evaluación, posteriormente a los cursos de capacitación, actualización y adiestramiento impartidos, el área a la que pertenecen los trabajadores evalúa la actuación de éstos de una manera objetiva, a su vez, el área de capacitación con base en dichos informes realiza juicios valorativos que marcan criterios reales y concretos sobre los trabajadores.

8. El seguimiento, se desarrolla con base en la evaluación ya dada o estructurada, es decir, que el seguimiento se desarrolla con los criterios o juicios valorativos del (los) cursos ya aplicados; a su vez en esta fase administrativa es donde se puede llevar a cabo la corrección de cada uno de los cursos, sea en una o varias de sus etapas que los constituyen.

Los puntos siete y ocho se realizan de manera paralela, a la aplicación de cada etapa de este proceso por que estas etapas administrativas evaluación y seguimiento marcan lineamientos de retroalimentación.

El hecho de aplicar los diferentes cursos de capacitación, adiestramiento y actualización implica que el IMSS brinda a su personal técnico-administrativo elementos para que se desarrollen de una manera multidireccional, es decir, que el personal desarrolle todas sus potencialidades abarcando el área mental, afectiva y evolutiva; todos ellos dirigidos a impulsar la iniciativa y creatividad por medio de los procedimientos de educación enfocados a metas y objetivos claramente definidos. Dichos cursos son aplicados en seis aspectos, los cuales son:

- Capacitación técnica, es el método a través del cual se adquieren ideas y conocimientos para saber una cosa de un puesto calificado, técnico o profesional.
- Actualización, es la modernización de la capacidad, es decir, de un acervo mas reciente y mayor de conocimientos.
- Adiestramiento, es el entrenamiento práctico a la información de hábitos manuales y destrezas laborales de tipo mecánico.
- Formación profesional, generalmente está enfocada al perfeccionamiento de ejecutivos, aunque en menor medida es parte del desarrollo de todos los trabajadores. Consiste en crear en el ejecutivo un conjunto de cualidades y atributos morales y sociales a la altura de su "status" dentro de la organización, entre los que destacan: lealtad, discreción, decisión, puntualidad, cooperación y compañerismo.
- Relaciones humanas, la autoridad del verdadero ejecutivo no debe estar respaldada sólo por la categoría de la posición que ocupa dentro de la organización, sino también por sus conocimientos y merecimientos personales; así en la medida en que participe en estas cualidades determinará el éxito de sus funciones y el logro de sus objetivos.
- Orientación institucional, es el desarrollo de la persona como tal, por su participación dentro de su grupo laboral.

Cabe reiterar que este procedimiento siempre estará en función de corregir una necesidad presente o futura sobre las deficiencias que el personal de la institución presenta en el desempeño de sus actividades laborales, es decir, en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actividades que no desarrolla adecuadamente; a la vez se debe tomar en cuenta la edad, escolaridad, experiencia, puesto que desempeña, categoría y nivel, entre otros aspectos para aplicar o ajustar los cursos de capacitación correspondientes.

Con base en lo anterior se puede priorizar las necesidades que se presentan en cada área y en cada nivel de la institución, a su vez se puede dar solución a las necesidades de los mismos puestos de diferentes áreas.

El estructurar y desarrollar la capacitación promocional implica la intervención no sólo de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, sino también de la Jefatura de

Servicios de Asuntos Contractuales por parte del IMSS, de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y de Escalafón junto con el SNTSS.

El IMSS cumple con la función de seleccionar al personal para que tomen los cursos que de manera real contribuyan tanto a la información de buenos grupos de trabajo para que se desarrollen de una manera eficaz y eficiente, así como para alcanzar sus objetivos personales e institucionales.

Una vez impartidos los diferentes cursos de capacitación se pasa a la siguiente fase, el análisis de los programas impartidos, el cual será tema a desarrollar en el siguiente apartado.

6.3 ANÁLISIS DE LOS PROGRAMAS IMPARTIDOS

El desarrollo de personal del IMSS dentro de la institución, se logra a través de la aplicación de adecuados programas de capacitación, los cuales están enmarcados dentro de las políticas generales establecidas por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, las Dependencias y Delegaciones Normativas Operativas correspondientes. A su vez estos cursos tienen el objetivo de marcar la pauta a seguir por los trabajadores para cumplir con las metas fijadas por la Institución y que van encaminadas a satisfacer necesidades de los derechohabientes.

Por ello los cursos dentro del instituto son de cuatro tipos, mismos que varían según su contenido y de acuerdo con las necesidades propias de cada área o dependencia, dichos cursos pueden ser de capacitación, adiestramiento, actualización y orientación. Estos cursos también se tipifican de la siguiente manera:

- " Capacitación y adiestramiento de personal de reciente contratación,...
- Capacitación en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.

- Capacitación promocional a plazas escalafonarias que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en las categorías a desempeñar.
- Capacitación para cambio de rama, ... " 9

Cada uno de dichos cursos además de ser el adecuado para modificar una situación determinada, contiene materias como las siguientes:

Administrativas-normativas, este grupo de materias comprenden un panorama general del Seguro Social, su doctrina, su estructura orgánica, la definición de metas, objetivos y el rumbo que deberá seguir la institución, también se explica el fundamento y el funcionamiento del SNTSS y sus relaciones con la institución. Por lo general estas materias son impartidas al personal de nuevo ingreso.

Técnicas profesionales o de adiestramiento específico, "para mejorar la calidad, el sentido humano y la productividad en el desempeño de las actividades contractuales, conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo así como para prevenir riesgos de trabajo" ¹⁰; las materias técnicas comprenden la enseñanza de los sistemas y procedimientos con que se llevan a cabo determinadas labores y el proceso de la información en el área de trabajo donde prestan sus servicios los trabajadores asistentes al curso.

Este adiestramiento en específico coloca al trabajador físicamente para el manejo de nuevo equipo que adquiere la institución, para agilizar sus sistemas o bien colocar al trabajador en el área que demanda sus servicios, brindándole el equipo y medios necesarios para el buen desarrollo de sus funciones laborales con el menor esfuerzo y en el menor tiempo posible.

"Relaciones humanas, comprende conocimientos básicos sobre ética, psicología social, relaciones públicas y comunicación; las actitudes y actuación de los trabajadores para lograr la optima comprensión en el trato con los usuarios de los servicios y con sus

⁹ REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. art. 3

compañeros en el ambiente de trabajo, vinculándolos mejor a la doctrina y fines de seguridad social." ¹¹

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, dichos cursos van aparejados a un proceso a través del cual se pueden desarrollar y evaluar de la mejor manera. Dentro de esta metodología se destaca la relación entre las diferentes áreas y jefaturas con el tipo de actividad que tienen que desarrollar conjuntamente en cada una de las diferentes fases del proceso administrativo, como son: planeación, operación, ejecución, control y seguimiento (como se desarrollo en el capítulo 4).

El área que se encarga del proceso y la aplicación de los cursos de capacitación, forma un área ocupacional, la cual es "la división administrativa que se hace para agrupar diferentes puestos con un mismo fin laboral, según las funciones básicas que se desarrollan y su estructura organizacional." ¹². A través de la cual se aplican los tipos de capacitación: a) en el puesto; b) continua en el trabajo; c) promocional a plazas escalafonarias; d) para cambio de rama; que el IMSS brinda a sus trabajadores técnico-administrativos.

La aplicación de las diversas actividades sobre capacitación implican no sólo la estrecha vinculación entre la Dirección General y las Áreas Operativas o Jefaturas Delagacionales, sino también la gran coordinación que debe existir entre dichos niveles organizacionales para la mejor estructuración y planeación de los cursos por medio de una lógica, de metas, de objetivos, de normas, de métodos, de modalidades educativas, de evaluaciones, de reestructuraciones, entre otros aspectos, para obtener resultados satisfactorios en relación con los conocimientos que se deben conocer o aprender, con los trabajadores, con la institución así como con la sociedad y la familia; todo ello de una manera integradora y motivadora.

Los resultados de los cursos de capacitación, adiestramiento y actualización, al igual que el desempeño en los puestos, siempre se equipara con el aumento de la

¹⁰ Ibid. art. 18.

¹¹ Ibidem.

¹² MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACIÓN. pág. 1-b

productividad en la prestación de servicios, en la realización del trabajo con una mejor calidad, entre otros aspectos, empero siempre en igualdad de circunstancias particulares y en donde se toman en cuenta el costo-beneficio. Aunque éste último presenta características como: " no todos los costos y beneficios son contables o cuantificables en términos monetarios, ...ni observados siempre, ...las causas en algunas ocasiones son difíciles de seguir y adjudicar, ...no siempre son exactos ni válidos ..." ¹³

La medición de la productividad en los puestos puede, por una parte ser rápida, clara y concreta de aplicar, por otra, puede que presente mucha dificultad para plantear los lineamientos y pautas que sean medibles en otros tipos de trabajo. Así por ejemplo: un obrero que produce un X número de piezas durante su jornada de trabajo es posible calificarlo rápidamente, mientras que para un ejecutivo es difícil marcar los parámetros para calificarlo en cuanto a la toma de sus decisiones o en la entrega de sus informes administrativos y mucho más difícil los cursos de capacitación.

Por lo anterior la medición de la producción a pesar de no ser fácil de aplicar es una técnica administrativa que debe fijarse por que va a servir de base para tomar decisiones, ya que " aportan información pertinente para la planeación que, manteniendo la restricción de conservación y desarrollo de potencial de trabajo de sus miembros, persiga los incrementos de productividad requeridos y que permita detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros, nocivos a la productividad y sus respectivas causas ... La administración de recursos humanos ha propuesto la adopción de algunos indicadores, cuyas escalas sugieren cierta correlación de la productividad -(medida en términos de hora-hombre, unidades producidas, medición del desempeño, moral del trabajo, ausentismo, rotación de personal, entre otros)-, con la eficiencia lograda por la aplicación de políticas administrativas que directa o indirectamente afectan a los miembros de la organización." ¹⁴

Con base en lo anterior se puede destacar que esta medición ayudará a equiparar los resultados de los cursos de capacitación, a través de brindar información sobre el desempeño que manifiesta el trabajador, es decir, que dá elementos que ayudarán a

¹³ ARIAS Galicia. Ob. Cit. pág. 334.

evaluarlo y darle un seguimiento posterior, lo cual a vez proporciona una retroalimentación que avala o brinda una postura de cambio en alguna fase administrativa de los mismos cursos. Se ha señalado que la medición de la productividad debe tomar en cuenta cierta información, al igual que las circunstancias presentes y futuras de la institución, por ello las decisiones que tome el administrador no las debe realizar con una sola fuente de información, esto para evitar que las apreciaciones puedan ser subjetivas; debe establecer los parámetros medibles con cuidado, razonable y juiciosamente para evitar conflictos dentro de la institución; a la vez el trabajador que se califica periódicamente, tal vez se esmere por conseguir cada vez mayor puntuación positiva en el desempeño de sus actividades, ya que sabe que la institución lo toma en cuenta por que se le observa, no pasa inadvertido y se le lleva en su expediente de registro correspondiente.

A pesar de los esfuerzos del IMSS cabe señalar que sus cursos de capacitación, adiestramiento y actualización no cumplen integralmente con todo el procedimiento o con la satisfacción de las necesidades del personal, por lo cual se aprecia una gran fuga o rotación del mismo personal en todos los niveles organizacionales, de ahí que dentro del apartado siguiente se realizan propuestas sobre el sistema para mejorarlo.

6.4 PROPUESTAS SOBRE EL SISTEMA.

A través de la presente tesis he encontrado que los métodos de medición aplicados en las diferentes áreas que integran una institución de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, sirven para allegarse de información necesaria, que le permita proseguir o modificar el desarrollo de sus actividades.

Estas mediciones a las áreas y en especial a la de capacitación y adiestramiento les "permite detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros nocivos a la productividad o a el área de servicios y sus respectivas causas... adquiriendo su más alto valor, significado y su verdadera naturaleza; infortunadamente un sistema tal, que cumpla con los requerimientos de control -y medición- es un desafío a cualquier disciplina";¹⁵

¹⁴ Ibid. pág. 477.

¹⁵ ARIAS Galicia. Ob. Cit. pág. 475.

aún más tratándose de una rama tan cambiante como es la de recursos humanos (capacitación).

Por lo que se refiere a los lineamientos se puede destacar que, son encaminados a hacer del trabajo una actividad que sea gratificante, motivadora y no una actividad enajenante, es decir, que el trabajador que lo realiza no debe sentirlo ajeno a él, sino que se deben establecer mecanismos de participación, de motivación, para que sienta el trabajador que realmente forma parte de un equipo de trabajo. Lo anterior es el resultado de años de experiencia, que el IMSS traduce en reordenamientos, planteamientos y programas, entre otros aspectos, junto a una mejor aplicación de los mismos en sus diversas Áreas Operativas de su Dirección General de Recursos Humanos.

Dichos lineamientos también señalan el orden que se debe imprimir al sistema de capacitación, adiestramiento y actualización, para que los cursos se puedan realizar de manera racional, metódica y responsable. A la vez se puede destacar que estos lineamientos sólo se formulan desde la planeación hasta el control y se deja de lado la evaluación y el seguimiento en su aspecto general o cualitativo, ya que sólo se marca la importancia técnica de los cursos, puesto que al final de los mismos se efectúa un examen técnico que culmina en la entrega de las constancias de habilidades laborales y el aspecto psicológico, el impacto institucional, junto con el análisis del costo-beneficio, quedan incompletos, por que no se realiza una evaluación posterior al curso ni un seguimiento general que indique:

- como es que el trabajador a aprovechado los conocimientos adquiridos durante los mismos;
- sí efectivamente no le resulta un trabajo enajenante;
- si realmente siente el deseo de superarse si ha elevado su eficiencia laboral y/o su productividad;
- si ha ameritado una promoción en su nivel ocupacional;
- si ha podido integrarse a su grupo laboral;
- si realmente tiene ese desarrollo tanto individual como familiar y hasta social; en caso contrario a uno, varios o todos los cuestionamientos, habrá que preguntarse "¿por qué no se llega a la respuesta afirmativa?".

Por lo anterior se propone lo siguiente:

Dentro de la técnica de selección de personal, debe de utilizarse diferentes esquemas o formatos psicométricos para calificar a los diversos candidatos en sus diferentes puestos, es decir, por lo que respecta a las pruebas psicométricas (las cuales son para proporcionar una información estimada de los diversos aspectos que envuelven la personalidad), se destaca que utilizan de manera general la técnica, por que con un sólo formato se aplica el mismo examen a candidatos que se clasifican en diferentes puestos, lo cual no se espera que suceda y que arroja como resultado final una mala selección. Por ello se sugiere que un grupo de profesionales (psicólogos, administradores, analistas, contadores, entre otros), en conjunto planeen y estructuren diversas pruebas de acuerdo a las necesidades reales de cada puesto, departamento o unidad.

Ampliar la normatividad de la evaluación y del seguimiento de los cursos de capacitación, adiestramiento y actualización después de aplicado el curso a través del apoyo de las deversas instancias como el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, las diferentes Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, de Escalafón, de Seguridad e Higiene y las Jefaturas de Servicios de Personal y Desarrollo, al igual que de Asuntos Contractuales, se manifiesta la importancia de tener un resultado concreto, general y cualitativo en cuanto al impacto institucional de la capacitación que se proporcionó, es decir, si dichas acciones capacitadoras son adecuadas y congruentes con la política de la institución y de las necesidades reales dentro del contexto nacional; verificar si el beneficio total logrado justifica el costo de la inversión dentro de la partida presupuestal; verificar si las fallas detectadas son corregidas en su momento y las repercusiones que ello tiene; verificar si una o varias evaluaciones a posterior permiten tener indicadores o una información necesaria que brinde los elementos necesarios para conformar una base o banco de datos para saber entre otros aspectos:

- en que medida se alcanzan los trabajadores los objetivos estipulados;
- si existió un aumento de la calidad del trabajo;
- si el trabajador logró un ascenso,
- si fue eficaz el programa impartido;

- si la capacitación tiene un carácter de inversión.

Ampliar las actividades (apoyadas en la normatividad), que se mantenga una evaluación y un seguimiento continuo durante un período determinado (tres meses) después de la aplicación de los cursos, esto es, que los administradores encargados de la capacitación, adiestramiento y la actualización sean quienes manifiesten dentro de las guías de evaluación la necesidad de continuar con este proceso evaluador dirigido al personal después de haber tomado sus cursos correspondientes, ya sea a través de un reporte mensual por parte de su jefe inmediato; para la resolución de cuestionarios; por medio de la observación directa; por medio de un sondeo de información al área donde pertenecen varios trabajadores que fueron capacitados durante el mismo tiempo (curso), ya que de no ser así no tendrá caso realizar el sondeo por un sólo trabajador y, verificar si aplica el trabajador de manera eficaz lo aprendido en el curso.

Tomar en cuenta los indicadores administrativos como son: ausentismo, rotación de personal, entre otros, antes y después de los cursos para tener bases y poder tomar decisiones acerca de la funcionalidad de los mismos, si efectivamente se aprovechan los recursos por parte del trabajador de manera positiva. Ello también lleva a aplicar nuevas o modernas formas de medición sobre los recursos humanos como son: cuantificación, deducción, síntesis, análisis, observación controlada, inversión en activos y, costos históricos entre otros.

Dar a conocer a los trabajadores:

de manera individual:

- a) su avance o retroceso después de haber tomado los cursos correspondientes de capacitación;
- b) dar a conocer la importancia real que tiene el hecho de superarse individualmente y como parte de la institución,

de manera colectiva a través de listados, de periódico mural, de memorándums a su área:

- a) cuando alcance su promoción;
- b) si se encuentra dentro de los primeros lugares de aprovechamiento;
- c) cuando tiene que realizar su evaluación posterior a su capacitación; entre otras actividades.

Realizar comentarios de retroalimentación entre el personal que tomó el curso con sus jefes inmediatos correspondientes.

Las diferentes instancias que manejan el aspecto de capacitación, adiestramiento y actualización, deben demostrar una capacidad de adaptación y cambios a los nuevos procesos que la tecnología marca dentro del campo administrativo. Esto lleva a destacar que las innovaciones para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos administrativos tienen que ser aplicados pero siempre tomando en cuenta las circunstancias políticas, económicas y sociales tanto de la institución como de la nación, para así poder contribuir al desarrollo de los mismos (instituto-trabajador y la familia en sí).

Cada unidad, área o departamento debe elaborar comentarios y propuestas sobre los contenidos de los programas de capacitación. Ello con el fin de tener una visión real y en conjunto de las necesidades del área (no del individuo o del trabajador), que se le solicita sean satisfechas.

Concluyendo, se puede afirmar que a lo largo de este capítulo se ha manifestado la importancia que representa la capacitación dentro del IMSS, ya que a raíz de los lineamientos generados por la administración pública federal, se han desarrollado normas específicas donde se plasma el deseo de reducir en la medida de lo posible, los efectos no satisfactorios de la falta de capacitación en algunas áreas o bien en algunos trabajadores; ya que dentro de su normatividad interna específicamente se tiene un apartado al respecto; también se apoya la teoría de que un empleado capacitado siempre realizará con mayor eficacia y eficiencia sus actividades laborales, al igual tendrá un servicio social y se interrelacionará con sus compañeros.

La importancia de esta propuesta radica en manifestar los aspectos que no se toman en cuenta al impartir los cursos de capacitación dentro del IMSS, a pesar de que es una institución que de manera general se apega a la normatividad y estudios referentes a la materia.

CONCLUSIONES SOBRE EL SISTEMA

Después de haber enunciado los aspectos más importantes sobre: a) Las generalidades del tema, b) El marco teórico, c) El marco jurídico, d) El sistema de administración y desarrollo de personal, e) Los elementos de capacitación, f) El sistema de capacitación dentro del IMSS; al igual que las propuestas al sistema y la forma en como se llevan a cabo dichas actividades y funciones dentro de la Institución para su mejor aplicación se marca el cumplimiento del objetivo y de las hipótesis planteadas.

Con base en la revisión de la evolución histórica que la administración ha manifestado y, en específico en su aspecto de capacitación y adiestramiento, se marca la necesidad de conocer dicha evolución y con ello tener los elementos suficientes para manejar la adecuada aplicación de las diversas opciones técnicas y teóricas que ayuden a mejorar las estrategias de competitividad, producción y prestación de servicios.

La historia nos ha enseñado que a la par del desarrollo sedentario de la humanidad, las relaciones entre los individuos se han vuelto cada vez más complejas y en nuestros días dichas relaciones se manifiestan en todos los ámbitos del quehacer humano. Así para poder estar en posibilidad de mantener una mejor interrelación en nuestros ámbitos laboral, social, familiar o de nación es necesario tener una mejor infraestructura educativa y una mayor inversión en la investigación y desarrollo humano que den como resultado una mejor preparación a la población en general.

Otro aspecto que marca la historia en nuestro país es, el hecho de que en la administración pública se crearon departamentos o áreas especializadas en materia de capacitación con sustento jurídico, mismo que brinda los elementos necesarios para regular las relaciones entre trabajadores y patrón, prueba de ello es que dentro de los objetivos del IMSS se encuentra inmersa la capacitación como una prestación.

A través de la evolución del hombre, éste ha buscado las formas de realizar más y mejor sus actividades en el menor tiempo posible, procurando organizar y estimular la

cooperación espontánea, activa y eficaz de la sociedad a través de normas reglamentadas o estipuladas desde el principio para poder conseguir el objetivo planeado.

El marco normativo a la que está sujeta la capacitación, por un lado ha logrado unificar criterios en el aspecto general que las instituciones deben aplicar. Por otro lado marca los lineamientos para mejorar en cuanto a las características y peculiaridades de las mismas instituciones. Por ello el vínculo estrecho que existe entre lo jurídico y la administración ayuda a establecer la relación necesaria para alcanzar los objetivos de desarrollo que la institución propone tanto a sus trabajadores como a ella misma.

Derivado de dicha evolución, hasta nuestros días se denota que tanto el gobierno como las diversas instituciones o empresas cumplen con la normatividad impuesta en materia laboral, en específico lo que concierne a la capacitación y el adiestramiento, con el mutuo apoyo paralelo entre ellas, puesto que la capacitación como tal es un instrumento importante para conseguir los objetivos planeados lo cual permite estar a la vanguardia en los diferentes campos del quehacer humano. Por ello el gobierno propone que cada institución debe adecuar sus técnicas administrativas a las políticas generales de la manera más sencilla y útil conforme a sus características y necesidades propias.

El administrador dentro de cualquier institución debe poner en práctica y aplicar la normatividad pertinente y el proceso administrativo a través de técnicas a fin de identificar los problemas sobre la situación real del personal que labora dentro de la institución. Con ello disminuye la subjetividad y, establece un vínculo lógico y objetivo con el que se lleva a cabo el cumplimiento de las metas institucionales establecidas.

En el IMSS la aplicación de técnicas administrativas tales como detección de necesidades de capacitación, que van encaminadas a impartir los cursos de capacitación que requieren los trabajadores (los médicos, paramédicos y los administrativos). Dichos cursos ofrecen una oportunidad de respuesta aceptable en términos generales, con lo cual la productividad aumenta, se mejoran las relaciones de trabajo, se eleva la calidad en la atención del servicio y se logra cumplir con los programas propuestos.

No obstante, la capacitación en el IMSS aun presenta problemas serios en cuanto a que ésta no se ha logrado vincular ni con el escalafón ni con el sueldo, ósea, que se presenta como algo separado de los demás programas prioritarios de la Institución por lo cual se minimiza su importancia y trascendencia por parte del trabajador o por parte de sus jefes.

Para una Institución de la magnitud del IMSS, que día a día crece más, resulta importante destacar el problema de contar con un adecuado número de personal calificado para ocupar los puestos que la integran, y así poder ofrecer un mejor servicio; por este hecho la Institución se apoya en las mencionadas actividades capacitadoras para lograr el objetivo de desarrollo a través de tener una conciencia del tipo de curso que necesita el trabajador y de la cooperación manifiesta de las diversas instancias que van desde el sindicato nacional de trabajadores del seguro social, las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, de Escalafón, de Seguridad e higiene, Jefaturas de servicios de asuntos de personal y desarrollo, junto con el área de asuntos contractuales y las autoridades institucionales.

La constante especialización en el trabajo, las innovaciones y el avance tecnológico requieren de mano de obra calificada para los procesos operativos internos de las diversas instituciones y empresas. Así se debe estar consciente de la importancia que representa realizar investigaciones periódicas que ayudarán al administrador en la búsqueda de indicadores que le muestren el mal funcionamiento de un área o las carencias de un conocimiento, habilidad o actividad en particular de un (os) trabajador (es). La investigación estará ejecutada y analizada de acuerdo con los intereses u objetivos planeados sean presentes o futuros. De igual manera dichos indicadores serán corregidos mediante los cursos de capacitación.

Los resultados de dichos cursos se tendrán que medir comparativamente con el aumento en la calidad y de la productividad así como en la eficacia de los servicios otorgados en sus términos generales, ya que es una medida de eficiencia en el trabajo cuando las circunstancias son iguales para el trabajador; a su vez no se debe dejar de lado el hecho de tomar en cuenta el costo-beneficio que dichos cursos impliquen.

El costo-beneficio es un procedimiento de medición económico administrativo que utiliza el área de personal. En capacitación se utiliza para obtener información que muestre los probables resultados a futuro. Aunque los estudios sobre costo beneficio son muy importantes, a la vez es muy difícil precisar ya que se debe considerar la separación entre lo gastado (erogado) por conceptos tangibles como son sueldos, rentas, gises, y los conceptos intangibles como es la emisión y recepción de la enseñanza misma del curso, al igual que lo aplicable al beneficio que la institución obtendrá en el futuro próximo, cuando se manifieste el aprovechamiento de los trabajadores.

El sistema de capacitación al momento de ser aplicado sufre desviaciones, o es mal interpretado provocando problemas operativos, retraso en los tramites y en la prestación de servicios; pero donde se acentúa el problema en sí es en la falta de un sistema ágil y dinámico de evaluación, seguimiento y retroalimentación que permita reprogramar y reorientar las políticas y lineamientos de acción. Si bien existe una serie de problemas, encontramos que el gobierno federal y de forma particular el IMSS han tomado cartas en el asunto y está trabajando para resolver la mayoría de estos problemas a la brevedad posible para responder a los retos políticos y sociales a través de servicios eficientes y operativos.

Por lo que se refiere a la evaluación y el seguimiento, las etapas marcan los resultados dentro de la Institución, es decir, a través de ellas se puede verificar o medir si los objetivos de las acciones son las adecuadas, si son congruentes con las políticas del costo-beneficio, si la motivación de los participantes es la adecuada, a su vez podemos verificar y corregir en su momento cada etapa de los cursos desde: su planeación, su programación, la detección de necesidades de capacitación, la coordinación, la organización, la ejecución, hasta lo que son apoyos didácticos, entre otros aspectos.

La administración y desarrollo de personal tiene que lograr que un empleado realice sus tareas con la máxima eficiencia y coordinadamente con el resto de sus compañeros. Para lograr lo anterior se han desarrollado diversas técnicas que van encaminadas a descubrir las causas primeras que la originan, los desajustes laborales en cualquiera de sus fases, principalmente en el de habilidad, conocimiento y actitud, a su vez de motivar al trabajador para un mejor desarrollo. Por ello las áreas o las jefaturas de

capacitación tienen la facultad de supervisar, apoyar, evaluar y dar seguimiento tanto a la planeación como al desarrollo de la misma actividad capacitadora.

Con base en lo anterior, el IMSS aplica los elementos de capacitación conforme a tres subsistemas: el de apoyo, el de tipos de capacitación y el de control. El primero maneja el aspecto técnico, los instrumentos requeridos para la Detección de Necesidades de Capacitación, programación, elaboración, registro de programas y presupuestación así como la documentación del diagnóstico realizado. El segundo integra los diferentes tipos de capacitación, adiestramiento y actualización con los procedimientos y técnicas más adecuadas para la mejor ejecución de los cursos. El tercero es la retroalimentación que se manifiesta de manera permanente sobre los resultados que se obtienen en cada etapa del proceso administrativo de la capacitación, ello implica llevar a cabo la evaluación y sus posibles medidas correctivas (seguimiento).

Por lo anterior se debe considerar que los elementos de capacitación para su manifestación y su aplicación dentro del IMSS van en relación con el personal mismo, ya que a través de éstos se incrementan o decrementan los aspectos que constituyen a la organización en sus aspectos técnicos, administrativos, financieros y humanos. A su vez el IMSS dentro de sus objetivos se encuentra el de aumentar el grado de conocimientos y habilidades de todos y cada uno de los trabajadores en sus diferentes áreas y niveles para que estén mejor calificados, con una personalidad que influya de manera positiva tanto en sus relaciones personales de trabajo como en sus relaciones con su área u organización misma; para conseguir lo anterior, se requiere que haya uniformidad en las políticas y metas, al igual que los criterios para aplicar y lograr su fin por parte de los dirigentes y trabajadores del instituto, lo cual redundará en el hecho en que es necesario que los trabajadores desarrollen sus labores en las mejores condiciones. Es por esa necesidad que el IMSS se esfuerza por integrar al mejor y más selecto personal técnico-administrativo para desempeñar sus funciones con alto grado de eficiencia, responsabilidad y consciencia de sus actividades laborales.

En otro orden de ideas, considero que:

1. Se expuso la forma en que el IMSS, primero se allega de la información necesaria sobre las demandas y necesidades de capacitación para posteriormente aplicar las diversas técnicas administrativas sobre el tema de capacitación, adiestramiento y actualización, aparejado con las políticas generales internas.
2. A pesar de los problemas que el IMSS enfrenta para la aplicación de su actividad capacitadora, es una de las organizaciones que mejora día con día, siendo una de las primeras en el cumplimiento de la impartición de la materia y constata el hecho fundamental de que la capacitación es importante para el desarrollo tanto institucional, laboral, social como familiar e individual.
3. El IMSS como parte de la administración pública tiene la responsabilidad político-administrativa de admitir mejoramientos substanciales dentro de sus estructuras. Por ello el seguro social colabora con lo mencionado a través de brindar capacitación, adiestramiento y actualización a sus trabajadores de una manera planeada y estructurada.
4. El IMSS ha comprendido:
 - a) Que la capacitación tiene su propia naturaleza y técnicas profesionales que le proporcionan una estructura especial, las cuales no se pueden improvisar ya que, requieren de tiempo y larga experiencia.
 - b) Que no puede desarrollarse como institución sin dicha capacitación, por que la eficiencia, el aprovechamiento racional de los recursos humanos, la buena calidad de los servicios, serán resultado de la actividad de su personal capacitado, y al mismo tiempo pasarán a formar parte de su patrimonio y prestigio institucional.
 - c) Que a pesar de tener fallas en la aplicación de los cursos, trata de evitar esa separación entre la capacitación y los puestos que se cubren en el mercado real de trabajo.
 - d) Que para poder concretar realmente el ciclo de estudio y aplicación de la capacitación es necesario crear un banco de datos que constantemente se este actualizando, con ello saber en que medida el trabajador:

- ha aprovechado el curso,
 - ha aplicado el conocimiento adquirido en sus labores cotidianas, y como,
 - ha aumentado la calidad de su trabajo.
- e) Como institución tiene que apoyar el reconocimiento formal de los conocimientos adquiridos en estos cursos, para evitar que se siga considerando la adquisición de éstos como un acervo cultural de inferior calidad a la académica.

Finalmente, se plantea el hecho de que la evaluación y el seguimiento son fases administrativas inmersas en la capacitación, mismas que tienen que ser mayormente vinculadas a la aplicación de los cursos, a las características propias de cada trabajador y por consiguiente a la Institución.

ANEXO N° 1: MARCO JURIDICO.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

(artículos 3, 18, 73, 115, 116, 121 y 123) ¹ : es de carácter nacional, dentro de éstos artículos se menciona la primicia que tiene el Estado ante los particulares para impartir educación en todos sus tipos y grados; que él es el encargado de autorizar a los particulares cuando deseen realizar dicha actividad, que la educación siempre debe estar encaminada a mejorar la calidad de vida, el bienestar social, el desarrollo económico y social; que los títulos profesionales expedidos en cualquier parte del país tienen que ser respetados y avalados por las autoridades competentes en el resto de la nación.

Las relaciones de trabajo en México deben estar de acuerdo con lo que se expresa en el artículo 123 de ésta Constitución, de la cual a su vez se desglosan las diversas disposiciones reglamentarias, que marcan que el trabajo digno es un derecho de toda persona. Cabe hacer la aclaración que este artículo 123 se divide en dos apartados el "A" y el "B". El apartado "A" se dirige a los empleados particulares y el "B" a los empleados públicos. Además se estipula el derecho de los trabajadores de ser Educados, Capacitados o Adiestrados; al igual que saber sobre las medidas de Seguridad e Higiene, sobre la reglamentación de las designaciones de los trabajadores a través de los conocimientos, aptitudes y sobre los ascensos por escalafón, al igual que su derecho de coaligarse para la defensa de sus intereses.

Ley Federal del Trabajo (L.F.T.).

(artículos 1, 3, 7, 25, 132, 153, 159, 180, 356, 360, 364, 391, 412, 523, 526, 529, 537, 538, 539, 698, 699, 892, 992 y 994) ² : esta Ley tiene una implementación nacional, rige las relaciones de trabajo como un derecho y como un deber social, sin tomar en consideración la raza, el sexo, edad o condición social. Promueve y vigila tanto la planeación como la impartición de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, lo cual debe estar especificado en el Contrato de Trabajo; dicha capacitación puede ser impartida dentro o fuera de la jornada laboral, siempre y cuando el patrón cumpla con las especificaciones del artículo 153 del inciso "A" al "X" de ésta Ley, que participe y tenga formadas sus Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, de Escalafón, de Seguridad e Higiene.

¹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Varios artículos.

² LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Varios artículos.

Regula la autorización y registro de las escuelas e instructores que quieran impartir capacitación, al igual que la formación de organismos o unidades administrativas que se encuentran encaminadas y/o relacionadas con la impartición de este fin, lo cual lleva la STyPS junto con la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) a desarrollar éste aspecto de una mejor manera y con apego en sus reglamentos interiores.

Se manifiesta la obligación solidaria de emplear en cualquier empresa un 100% de trabajadores mexicanos, y cuando sea necesario que se empleen trabajadores extranjeros estos no tienen que rebasar de un 10%, a su vez estos últimos tienen que capacitar a los trabajadores nacionales. También esta ley manifiesta la manera de cubrir los puestos vacantes, provisionales o de nueva creación a través del escalafón, de conocimientos, o de su antigüedad, entre otros aspectos. También se establecen características de los sindicatos de los trabajadores y de los patrones. Reglamenta las sanciones a las violaciones a las normas de trabajo, ya sean cometidas por los patrones o por los trabajadores. A su vez, esta ley establece que las secretarías en mención (STyPS, SEP) son las encargadas de:

1. Cuidar la constitución, integración y funcionamiento de las Comisiones y Subcomisiones Mixtas de Trabajo de Capacitación y Adiestramiento ; de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento ; Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento ; Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento ; Junta Federal y Federal Especial de Conciliación y Arbitraje.
2. La STyPS está asesorada por un Consejo Consultivo de cada rama industrial y de jurisdicción federal, integrada por representantes del sector público, patrones y trabajadores.
3. Las dos secretarías deben de coordinarse para registrar las constancias de habilidades laborales y certificados que se expidan.
4. Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como los requisitos que deban cubrir los planes y programas sobre la materia.
5. Autorizar, registrar, revocar y cancelar las autorizaciones correspondientes a las escuelas o instituciones que deseen impartir capacitación y adiestramiento, al igual que a sus instructores.

Como se observa, éstas secretarías brindan los elementos y el marco de asesoramiento y control para que la institución pueda impartir los cursos

correspondientes de capacitación, adiestramiento y actualización en sus diferentes fases de: planeación, ejecución, control, evaluación y seguimiento; al igual que asesorar el aspecto de autorizaciones y registro tanto de escuelas o de instituciones de capacitación como de los instructores (cuando sea el caso). A la vez éstas secretarías se encuentran apoyadas en cada una de las diferentes ramas industriales a través de sus Consejos Consultivos; además que tratan de equilibrar estas actividades de asesoramiento por medio de tener representantes tanto del sector público como del patronal y de los obreros.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

(artículos 38 y 40)³ : dichos artículos se refieren al apoyo a la asesoría, a la normatividad y a la reglamentación que deben brindar la SEP y la STyPS en cuestión de capacitación y adiestramiento, a las diferentes instituciones y empresas que brindan a sus trabajadores este derecho.

Ley Federal de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal

Se considera entidades paraestatales a:

1. Organismos descentralizados (art. 14)
2. Empresas de participación estatal (art. 28 a 39)
3. Instituciones o sociedades nacionales de crédito (art. 56).
4. Instituciones u organizaciones auxiliares nacionales de seguros y fianzas (art.56)
5. Fideicomisos (art. 40 a 45)⁴

Dentro del rubro de organismos descentralizados se encuentra el IMSS, ya que:

1. Su normatividad se rige por la ley que la creó, la Ley del Seguro Social.
2. Tiene un régimen general que es de derecho público, pero al mantener relaciones con las empresas particulares, se aplica el derecho común en los casos concretos.
3. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio para la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica o tecnológica de la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia, de seguridad social o cultural.

³ LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. Varios artículos.

⁴ LEY FEDERAL DE ENTIDADES PARAESTATALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. Varios artículos.

4. Colabora en la realización de los fines del Estado y mantiene una estrecha relación de control y vigilancia por parte de éste.
5. El Estado podrá asegurarle su autonomía orgánica, técnica y financiera, brindándole los elementos necesarios para su desenvolvimiento así como los controles necesarios para mantener la unidad y eficiencia de su desarrollo.
6. Este organismo también encuentra parte de su reglamentación dentro de la Ley y Reglamento de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal (en sus artículos 1, 5, 7, 8, 11, 58, 59; 30 y 31 respectivamente).

Para aplicar éstas políticas y reglamentos en el área del trabajo y en específico dentro de la capacitación y adiestramiento, el IMSS en coordinación con la STyPS y la SEP llevan a cabo este asesoramiento a través de los diversos Órganos Desconcentrados, de las cuales resalta la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (CMCA), Comisión Nacional Mixta de Escalafón, la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y, el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social .

De acuerdo a las reformas del 23 de diciembre de 1983 expresadas en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), a los artículos 153, 538 y 539 de la LFT, corresponde la normatividad de los criterios para la formación, actualización y función de las CMCA, el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento están administradas por la STyPS por medio de sus unidades administrativas. Estas reformas también implican la simplificación y agilización de los trámites del registro de las comisiones mixtas mencionadas así como orientarlas para su mejor funcionamiento.

La Comisión y Subcomisiones Mixtas de Escalafón

Según los artículos 8, 10, 11, 57, 67, del Reglamento de Escalafón, se integran por un representante del Instituto y otro del Sindicato, quienes de común acuerdo nombran a un árbitro para casos de discrepancia, donde los miembros tienen los mismos derechos y obligaciones en cuanto a las funciones que les corresponde. Dicha Comisión y Subcomisiones operan como un órgano desconcentrado de acuerdo a su ámbito geográfico; por ello el instituto debe proporcionar los medios administrativos y materiales para su funcionamiento.

La Comisión tiene la finalidad de realizar los movimientos relativos a las promociones y ascensos del personal, sus funciones se establecen en el Reglamento de

Escalafón de donde se destaca que debe realizar las siguientes actividades conjuntamente con la CMCA, y con la Jefatura de Servicios de Asuntos Contractuales del IMSS:

- Conocer las vacantes que se presenten en las Dependencias y Entidades.
- Convocar a concurso entre los trabajadores a la categoría inmediata inferior que se trate a través de boletines y circulares.
- Establecer los requisitos y plazos para la presentación de las solicitudes de los interesados.
- Verificar las pruebas a que se sometan los participantes.
- Calificar los factores escalafonarios, teniendo en cuenta los documentos o hechos que comprueben su capacidad
- Programar cursos para la promoción escalafonaria.
- Otorgar las vacantes a quienes hayan obtenido la mayor calificación aprobatoria.

Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

Otra Comisión que tiene gran importancia para el desarrollo tanto de las organizaciones y empresas como de la misma STyPS es la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (CMSH), ya que otro factor que influye o determina el buen desarrollo del personal de una organización es la salud, a la vez que dicho factor tiene que ser considerado por el administrador ya que, " la salud es un recurso con que cuentan los miembros de la institución, y ésta no debe entenderse simplemente como la ausencia del bienestar, sino como la falta del bienestar físico, mental y social que no permite el desarrollo cabal de la personalidad ". ⁵

Por ello se reconoce a la SALUD como un derecho y no como una concesión lo cual se puede afirmar en el artículo 3 de la Declaración Universal de Derechos Humanos: "todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona", ⁶ también se reconoce este derecho en la LFT (artículos 475, 509 y 513), en el Reglamento de Higiene del Trabajo y en el Reglamento de Prevención de Accidentes de Trabajo.

Se dá gran importancia a la salud por que se demuestra la manera en que las enfermedades y los accidentes repercuten en el derecho integral de las instituciones y

⁵ ARIAS Galicia. Ob. Cit. pág.352.

⁶ Ibidem.

empresas las cuales se manifiestan de una manera muy negativa, ya que se producen ausencias en el trabajo, lo que implica una baja en :

1. "Producción principalmente por dos causas: ausentismo (costo de lo que se produce) y falta de energía (apatía) que conduce a una baja producción.
2. Mortalidad, que resta personas a la población económicamente activa y puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.
3. Gastos, que impiden dedicar sumas a otros fines . . .
4. Disminución de individuos preparados, y aumenta por lo tanto, la necesidad de preparar sustitutos.
5. Malas actividades, que se desarrollan entre las personas que están cercanas a los afectados, con un incremento de vicios (drogas, alcoholismo, entre otros), que entre ellos pueden desarrollarse.
6. Pérdida de mercados extranjeros y nacionales, por el decremento de la calidad y el aumento en el costo de los productos . . .
7. Pérdidas para el Seguro Social, y otros organismos similares por el aumento de sus gastos médicos, auxiliares, medicamentos, etc." ⁷

Así en nuestro país existen organismos dedicados al estudio de la Seguridad e Higiene, los cuales son: Secretaría de Salud, STyPS, IMSS, Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad, Asociación Interamericana de Seguridad Social (organismo internacional, el cual se encuentra en nuestro país), además dentro de cada institución debe existir un Departamento y una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene Industrial. A través de estas organizaciones se realizan estudios para conocer las causas de los peligros, de los accidentes y de las condiciones insalubres dentro de las instituciones o empresas, para poder prevenirlos en la medida de lo posible. En México éstas Comisiones son Mixtas, es decir, tienen representantes tanto de los patrones como de los trabajadores y del Estado.

El IMSS dentro su Reglamento Interior de Trabajo (art. 39 a 49), rige todo lo relacionado con los riesgos de trabajo y la CSMH. El sindicato del seguro social, es una organización con una participación muy importante para el desarrollo de las relaciones laborales entre el instituto y el trabajador, ya que "es una asociación de trabajadores o

⁷ Ibid. Págs. 358 y 359.

patrones constituidas por el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses...”,⁸ es decir, que tanto los trabajadores como los patrones dentro sus derechos y obligaciones individuales, también están sujetos a relaciones colectivas, las cuales se marcan dentro del Sindicato. “Estas relaciones no implican prestaciones directas, sino que consisten en una serie de compromisos y de instrumentos encaminados a la fijación de las condiciones generales de trabajo...”⁹.

Por lo que respecta a la capacitación y adiestramiento el I.M.S.S. y el SNTSS se apoyan en las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, de Escalafón, de Seguridad e Higiene para la aplicación de normas y lineamientos que descienden de parámetros generales de la Administración Pública Centralizada a través de la STyPS y la SEP. Dichos lineamientos a su vez son acordados o pactados por el Instituto y por el sindicato nacional de trabajadores del seguro social para su mejor regulación, aplicación y sanción.

Así la STyPS y la SEP para su buen desarrollo, independientemente de los lineamientos que marca, se apoyan a su vez en disposiciones legales que le permiten ejercer su autoridad por que “siendo el instrumento principal de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que le permiten ejercerlo”.¹⁰

Ley del Seguro Social

(artículos 1, 2, 4, 5 y 234)¹¹: al igual que las demás Leyes, ésta es de observancia nacional, ya que la seguridad social tiene entre sus finalidades garantizar el bienestar individual y colectivo, donde el organismo indicado para desarrollar dicho bienestar es el IMSS, la cual es la Institución descentralizada con patrimonio y con personalidad jurídica propia, que no perjudica a otros sistemas semejantes. Dicha institución entre sus prestaciones sociales de mayor importancia tiene la capacitación, el adiestramiento y la actualización.

⁸ LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Art. 356.

⁹ MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL.. Pág. 98.

¹⁰ REYES Ponce. Ob. Cit. Pág. 76.

¹¹ LEY DEL SEGURO SOCIAL. Varios artículos.

Contrato Colectivo de Trabajo IMSS

(cláusulas 5, 114, 115, 117, 119, 120, -de acuerdo a lo estipulado para el ciclo 1989-1991 el cual a la vez contiene los reglamentos mencionados más adelante-) ¹² : sobre la materia de capacitación y adiestramiento se estipula que debe ser una actividad que corresponda tanto al IMSS como al Sindicato de manera permanente, que se brindará tanto a los trabajadores de base como de confianza de acuerdo con una planeación, una estructura y una evaluación por parte de las dependencias del Instituto. Los trabajadores que realicen y aprueben los cursos correspondientes tendrán derecho a ser considerados para ocupar vacantes o ser promovidos.

Reglamento de Becas para Capacitación de los Trabajadores del Seguro Social: (artículos 2, 3, 4, 5, 12, 14, 18, 27, 30 y 31) ¹³ : esta reglamentación busca incrementar el nivel cultural en todos los niveles técnico-administrativo de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la institución, a través de los diversos cursos de capacitación o becas para estudios en todas las categorías (éstas últimas se darán de acuerdo a las disposiciones establecidas en el artículo 8 de ésta reglamentación); para lo cual también apoyarán las Comisiones y Subcomisiones Mixtas de Becas (las cuales funcionan de acuerdo al ámbito de su circunscripción). Las actividades para acreditar las becas siempre se deben programar en el mes de diciembre para poder ser autorizadas en el mes de enero.

Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del IMSS

(artículos 1, 3, 4, 5, 12, 13, 17, 18, 19, 23 al 27, 30, 31 y 34) ¹⁴ : la reglamentación marca las pautas para organizar e impartir de manera permanente la capacitación, el adiestramiento y la actualización en los términos que establece el Contrato Colectivo de Trabajo IMSS.

Asimismo, indica que los locales y todo el material que se necesita en la impartición de los cursos mencionados deben ser proporcionados por el instituto, donde éste tiene la obligación de mantener actualizado el catálogo de instructores y asesores de base o de confianza, por ello se apoya en Organismos, Comisiones y Subcomisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, y de Seguridad e Higiene. También marca las

¹² CONTRATO COLECTIVO DE TRBAJO IMSS Varias cláusulas.

¹³ REGLAMENTO DE BECAS PARA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SEGURO SOCIAL.

¹⁴ REGLAMENTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DEL IMSS. Varios artículos.

obligaciones con las que deben cumplir los trabajadores cuando reciban los cursos de capacitación dentro de su jornada de trabajo. Los casos que no están previstos en éste reglamento deben ser resueltos por escrito por la CNMCA.

Reglamento de Escalafón

(arts. 8, 10, 11, 57, 67) ¹⁵: Es de observancia nacional. Marca los movimientos escalafonarios: regularización de plazas definitivas; formulación de escalafones regionales (operando las altas y bajas correspondientes); sobre la integración de la Comisiones Nacionales y las Subcomisiones Mixtas de Escalafón, de las partes que la integran, de sus derechos y obligaciones; de las vacantes definitivas de plazas escalafonarias, sobre los cambios dentro de dichas plazas (en turno, adscripción, jornada o residencia), de las permutas, disposiciones generales, régimen interior de las Comisiones y Subcomisiones; de los trabajadores de base son los únicos que podrán gozar de este derecho escalafonario.

Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) 1989-1994 y 1995-2000

El Gobierno Federal para lograr la eficiencia tanto de la función pública como de la privada ha dado a la capacitación y el adiestramiento una gran importancia política, económica, social y administrativa durante los últimos años; muestra de ello ha sido la elevación a rango constitucional del derecho y la aplicación de reformas en sus diferentes momentos a la legislación, relativa a la materia.

Por lo anterior se puede decir que la capacitación y el adiestramiento son funciones de la Administración Pública que tienen una actividad muy importante dentro del apoyo a los propósitos del PLANADE (aunque este se mantenga en un campo más administrativo que jurídico), ya que un programa de capacitación impartido en el sector público (como es el caso del IMSS) permite a los trabajadores o los servidores públicos, desde el más alto nivel hasta el de menor jerarquía, dentro del área técnico-administrativo realicen la preparación correspondiente para desarrollar sus tareas y para mantenerse a la "vanguardia". Por tal razón se marca la relevancia que tiene el sexto punto "Educación" del PLANADE 1989-1994:

¹⁵ REGLAMENTO DE ESCALAFON. Varios artículos.

" ... En cuanto a la capacitación para el trabajo, se proporcionará una mayor integración escuela -empresa- para promover el entrenamiento en el trabajo; modernizar supone, de igual manera, ofrecer opciones más adecuadas de educación extraescolar a la población adulta, particularmente a través de sistemas abiertos de educación básica, de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, buscando con ello abatir el rezago educativo ... Descentralizar la educación y adecuar la distribución de la función educativa a los requerimientos de su modernización y de las características de los diversos sectores integrantes de la sociedad." ¹⁶

PLANADE 1995-200. El Plan actual lleva una continuidad respecto al PLANADE anterior (1989-1994) en lo que a lineamientos de capacitación se refiere; ya que se marcan condiciones para coadyuvar a la elevación de dicha actividad laboral, tanto cuantitativa como cualitativamente. También manifiesta que a través de la capacitación se pueden obtener beneficios como el hecho de poder alcanzar un crecimiento económico; elevar la productividad y los salarios reales, empero en contra partida se menciona que "...hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aún limitados." ¹⁷

Por lo anterior en este plan se proponen las siguientes estrategias para llevar a cabo ese incremento cualitativo y cuantitativo:

- "Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa ... estableciendo normas de competencia laboral ...
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida ...
- Los cambios cualitativos deberán acompañarse de un incremento significativo en la infraestructura para la capacitación ..." ¹⁸

¹⁶ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PLANADE) 1989-1994. Ob. Cit. pág.97

¹⁷ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PLANADE) 1995-2000. Ob. cit. Pág. 152.

¹⁸ Ibid. Págs. 153 y 154.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ALVAREZ, JOSÉ ROGELIO. DIRECTOR. ENCICLOPEDIA DE MÉXICO ED. ENCICLOPEDIA DE MEXICO-SEP. MÉXICO 1988. TOMO III.
- ARIAS GALICIA, FERNÁNDO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ED. TRILLAS. MÉXICO 1990.
- COLMENARES MAGUREGUI, ISMAEL COAUTORES. DE LA PREHISTORIA A LA HISTORIA, EN: LECTURAS DE LA HISTORIA UNIVERSAL. ED. QUINTO SOL. MÉXICO 1985.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. ED. PORRÚA HERMANOS. MÉXICO 1990.
- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO IMSS 1989 - 1991. ED. IMSS/SNTSS. MÉXICO 1989:
REGLAMENTO DE BECAS PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES DEL SEGURO SOCIAL.
REGLAMENTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL IMSS.
REGLAMENTO DE ESCALAFÓN.
- CORRONS PRIETO, LUIS. JESÚS A. DE LECIÑANA. EL FACTOR HUMANO EN LA PRODUCCIÓN. ED. DEUSTO. ESPAÑA 1979.
- FERTONANI, MARCO. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE TAREAS ED. DEUSTO. BILBAO-ESPAÑA 1979.
- FULMER, ROBERT M. ADMINISTRACIÓN MODERNA. ED. DIANA MÉXICO 1980.
- GUÍA DE EVALUACIÓN Y LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE. ED. IMSS-SEGURIDAD SOLIDARIDAD SOCIAL. SUBDIRECCIÓN GENERAL ADMINISTRATIVA. JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO. DIRECTOR GENERAL EMILIO GAMBOA PATRÓN. MÉXICO 1992.
- HERNÁNDEZ PUENTE, ADRIANA. COORDINADORA. ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PÚBLICO. ED. INAP MÉXICO 1994.
- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. ED. PORRÚA HERMANOS. MÉXICO 1990
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. ED. PORRÚA HERMANOS. MÉXICO 1990

- LEY DEL SEGURO SOCIAL DIRECCIÓN GENERAL EMILIO GAMBOA PATRON. ED. IMSS. MÉXICO 1990.
- MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MUNICIPAL. COEDITADO POR INAP-BANOBRAS. MÉXICO 1989. TOMO 7.
- MANUAL DE EMPRESAS PARAMUNICIPALES. COEDITADO POR INAP-BANOBRAS. MEXICO 1989. TOMO 6.
- MANUAL DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO MUNICIPAL. COEDITADO POR INAP-BANOBRAS. MÉXICO 1989. TOMO 3.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA IMSS-CAPACITACIÓN DIRECCIÓN GENERAL EMILIO GAMBOA PATRÓN. ED. IMSS MÉXICO NOVIEMBRE 1991.
- PIGORS, PAUL. CHARLES A. MEYERS. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. C.E.C.S.A. ED. CONTINENTAL. MÉXICO 1985
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PLANADE) 1989-1994. ED. SECRETARIA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO PODER EJECUTIVO FEDERAL. MÉXICO 1989.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PLANADE) 1995-2000. ED. S.H.C.P. PODER EJECUTIVO FEDERAL. MÉXICO 1995.
- REYES PONCE, AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, TEORÍA Y PRACTICA (1a. PARTE). ED. LIMUSA. MÉXICO 1982.
- SILICEO, ALONSO. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. ED. LIMUSA. MÉXICO 1976.
- VAILLANT, GEORGE C. LA CIVILIZACION AZTECA. SECCIÓN DE OBRAS DE ANTROPOLOGÍA. ED. F.C.E. MÉXICO 1980.
- VIRGINIA ESTRADA GONZÁLEZ. APUNTES PERSONALES SOBRE CURSOS DE CAPACITACIÓN DEL IMSS. MÉXICO 1990.