

00661



**Ciencias de la  
Administración**

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos  
Caso Práctico**

**"Administración de la capacitación en el Sector  
Público, un análisis con enfoque sistémico. El caso de  
la Comisión Nacional del Agua"**

**Que para obtener el grado de:  
Maestro en Administración (Organizaciones)**

**Presenta: Edgard Vicente Diaz Romero**

**Tutor: M. A. Julio Alonso Iglesias**

**Asesor Metodológico: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**

**México, D. F.**

**2005**

m. 348989



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.

No puedo significa no quiero,  
No quiero significa no se que puedo,  
Si no se que puedo, debo intentarlo  
Cuando lo intente podré saber que puedo

Todo está en intentarlo

Para saber que todo lo puedo  
solo hay que decir:  
Yo quiero  
Yo puedo  
Yo voy a lograrlo

¡De mi depende! ¡Aquí estoy! ...

EDGARD

## ÍNDICE DEL CASO

<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>I. Presentación y descripción del Caso Práctico</b>	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del Problema	8
<b>II. Marco conceptual</b>	
2.1 La teoría general de los sistemas	10
2.1.1 Metas de la teoría general de los sistemas	11
2.1.2 Sistemas cerrados y abiertos	12
2.1.3 Teoría de la comunicación	13
2.1.4 Causalidad y teleología	14
2.1.5 ¿Qué es organización?	14
2.1.6 La teoría general de los sistemas en la educación	15
2.1.7 El hombre como individuo	15
2.1.8 La administración como sistema	16
2.1.9 La Organización como un Sistema Abierto	19
2.2 Una perspectiva de las Organizaciones como Sistemas Integrados	20
2.2.1 Los Sistemas Gerenciales	21
2.2.2 El papel del gerente	22
2.2.3 Características del enfoque de sistemas	22
2.2.4 El enfoque sistémico para el Estudio de la Administración Pública	23
2.2.5 El Sistema Administrativo	23
2.2.6 Componentes del Sistema Administrativo	24
2.2.7 Enfoque Tridimensional	25
2.2.8 Propuesta de un enfoque Sistemático para el Estudio de la Administración Pública	26
2.2.9 Los sistemas de la Administración Pública	27
2.3 Conceptos básicos en capacitación	28

2.4 Marco legal en México en materia de capacitación	
2.4.1 ¿En qué horarios?	32
2.4.2 ¿En qué lugar?	35
2.4.3 ¿Qué plazo tiene la empresa para cumplir?	35
2.4.4 ¿Cuándo debe impartirse?	35
2.4.5 ¿A quienes deberá capacitarse?	36
2.4.6 ¿Cuál es la capacitación que produce resultados?	36
2.4.7 Costos y beneficios	37
2.4.8 Objetivos de la capacitación	38
	39
2.5 La función de capacitación	
2.5.1 El proceso lógico de la función de capacitación	
2.5.2 Administración de la función de capacitación	40
2.5.3 Etapas del modelo	40
2.5.4 Cómo determinar las necesidades de educación	41
2.5.5 Señalamiento de objetivos	43
2.5.6. Métodos y tecnología educativa	44
2.5.6.1 Clasificación	46
2.5.7 Evaluación	46
2.5.7.1 La reacción del grupo y la del alumno	47
2.5.7.2 El conocimiento adquirido	48
2.5.7.3 Conducta	48
2.5.7.4 Resultados	48
2.5.7.5 Evaluación de las instalaciones y servicio en donde tuvo efecto el curso.	48 50
2.5.7.6 Exámenes	
2.5.8 Seguimiento o continuación de la capacitación	50
2.5.9 Características del instructor de capacitación	51
2.5.9.1 Profesionales	52
2.5.9.2 Personales	52
	53

2.5.10 La capacitación en el marco mundial	54
2.5.11 La capacitación en México	64
2.5.12 La capacitación en las Empresas	69
2.5.13 La capacitación en el Sector Público	71
2.6 El análisis de puestos	75
2.6.1 Definiciones	76
2.6.2 Marco legal	81
2.6.3 Necesidades que satisface	82
2.6.4 Técnica	84
<b>III. Marco de Referencia</b>	<b>93</b>
3.1 Reseña histórica de la institución	94
3.2 Estructura operativa	94
3.3 Misión, visión, y objetivos derivados del plan estratégico	96
Institucional	97
3.4 Atribuciones	99
3.5 Organigrama institucional	100
3.6 Estructura ocupacional para capacitación	101
3.7 Organigrama Gerencia de Personal	102
3.7.1 Objetivo y funciones de la Gerencia de Personal	104
3.7.2 Organigrama Subgerencia de Desarrollo de Personal	105
3.7.3 Misión, visión, proceso central y política de calidad de la	
Subgerencia de Desarrollo de Personal	106
3.7.4 Funciones de la Jefatura de Proyecto de Capacitación	107
3.8 Sistema de Capacitación y Formación del Personal de la	
institución (SICAFO)	

<b>IV. Metodología</b>	110
4.1 Antecedentes	111
4.2 Tipo de estudio	112
4.3 Sobre la elaboración del instrumento	112
4.3.1 Características del instrumento	114
4.3.2 Condiciones de aplicación	114
4.3.3 Población	114
<b>V. Desarrollo del caso</b>	116
5.1 Análisis	116
5.1.1 Resultados	126
5.2 Propuesta	126
5.2.1 Propuesta desde la perspectiva del Análisis de costo – beneficio del sistema	128
5.2.2 Propuesta sobre el perfil requerido por el personal a cubrir la función de Administración de la capacitación	130
5.2.3 Propuesta sobre el análisis de puestos en capacitación	131
5.2.4 Propuesta de soluciones en base a un análisis de matriz causa- efecto	133
5.2.5 Propuesta desde la perspectiva de la teoría general de los sistemas	135
5.2.6 Propuesta de seguimiento, evaluación y comunicación en la capacitación	136
5.2.7 Conclusiones	139
<b>Fuentes de información</b>	141
<b>Anexos</b>	141

## **Introducción**

En el sector público como en la iniciativa privada sea en el área de productos o servicios puede observarse que al incorporar dentro de su fuerza productiva a la actividad administrativa, ésta ofrece a la organización respuestas adaptables a las problemáticas institucionales. Una de las formas en que demuestra el valor de sus contribuciones es a través de la generación de intervenciones que proporcionen resultados tangibles, en base a conocimientos sólidos y científicos, mostrando la responsabilidad y beneficio del servicio ó producto que venden.

El tema a investigar es en materia de Administración de Recursos Humanos, en particular sobre el sistema de administración de la capacitación que opera en la Institución.

Tomando la base de diversas definiciones conceptuales de la función de capacitación y de las acciones realizadas en la institución, se especifican las principales divergencias existentes.

La justificación de la elección del caso responde a las necesidades que surgen en el autor por encontrar una forma objetiva para poder analizar los resultados vigentes en la materia, además de identificar las posibles áreas de mejora en la forma actual de llevar a cabo el proceso de administración de la capacitación, así como las correspondientes causas y como proporcionar objetividad a la toma de decisiones que se realiza en la materia.



El presente trabajo nace de la necesidad del autor, la cual inicia tiempo atrás pero adquiere claridad en fondo y forma sobre la base de los temas revisados en la Maestría en Administración de las organizaciones en donde la perspectiva de causalidad y efecto se visualizan en mi actividad profesional, la “Administración de la Capacitación”.

Recuerdo haber asistido a un examen profesional en el cual el tema a sustentar con los especialistas tiene por título: “la capacitación como elemento responsable de eliminar la corrupción en los servidores públicos en una institución gubernamental”. En ese momento algo generó disonancia en mi pensamiento, la idea de visualizar la corrupción como un hecho multivariable que estaba curándose “únicamente a través de capacitación al personal”.

Derivado de lo anterior y muchas otras inconsistencias que pueden observarse en los sistemas de planeación de la capacitación, he identificado que se tiende a asociar a la capacitación como un recurso mágico para explicar y solucionar problemas en la organización y que en su construcción son multivariados.

Por lo anterior y por sus múltiples implicaciones en las organizaciones se debe observar que la planeación de la capacitación resulta fundamental para orientar sus esfuerzos y contribuir al logro de los objetivos institucionales dentro de la administración pública.

La Teoría General de los Sistemas (TGS) tiene auge en el siglo pasado sin embargo, en las prácticas actuales (no sólo en materia de capacitación) no se incorpora como elemento estratégico en la toma de decisiones, lo cual impacta en los niveles de ejecución, tanto en los procesos sustantivos como en los adjetivos. Sobre la base de lo anterior se observa dentro del proceso de administración de recursos humanos al objeto de estudio del presente trabajo “el proceso de administración de la capacitación”.

La principal aportación de tomar a la TGS para analizar y proponer elementos de mejora en el proceso de administración de la capacitación institucional, radica en la trazabilidad entre la teoría (conocimiento) y la práctica (experiencia) obtenidos de una formación académica formal y de la práctica profesional del autor del presente trabajo.

## **I. Presentación y descripción del Caso Práctico**

El presente trabajo lleva por título “Administración de la capacitación en el Sector Público, un análisis con enfoque sistémico”. Su principal aportación consiste en analizar y evaluar las acciones que se realizan en el marco del sistema de “administración de la capacitación”, en una institución del Sector Público con una población aproximada de 17,000 trabajadores a nivel nacional, con el objeto de finalmente sugerir una propuesta que optimice la toma de decisiones, proporcionándole objetividad con base en resultados tangibles y susceptibles de medición, sustentado en un análisis basado en la teoría general de los sistemas.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El presente trabajo tiene por objeto clarificar y proporcionar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- 1.- Por qué la función de la capacitación no se establece en base a un enfoque de sistemas.
- 2.- Por qué el modelo actual de “Administración de la Capacitación” no satisface completamente las necesidades que la originan.
- 3.- Por qué no se toman decisiones en materia de capacitación, mediante la evaluación de sus resultados.
- 4.- Los resultados en relación a la cobertura de las necesidades de capacitación no garantizan el aprendizaje y su aplicación.

Como primer elemento de la investigación es contribuir a la evaluación y análisis de todas las salidas de información del sistema de capacitación como fuente para una mejor toma de decisiones, para la designación de sus métodos y recursos.

Contribuir para difundir el proceso de capacitación como un modelo de educación y no como una simple función.

El método a utilizar para impartir adiestramiento capacitación y / o desarrollo es indistinto por que no se diferencian entre sí.

La detección de necesidades de capacitación no resulta de un proceso que implique un nivel activo entre el responsable de la función y el usuario. No hay compromiso.

Los responsables de capacitación identifican la función como un sistema que hay que alimentar en el mejor de los casos.

A la fecha no se ha hecho una diferenciación cualitativa y cuantitativa de los resultados obtenidos y la cobertura en materia de capacitación.

No se ha hecho una medición del retorno de la inversión de la capacitación.

Se observa al medir los resultados a nivel nacional, existe un bajo nivel de cumplimiento en planeación, organización, ejecución y en el seguimiento y evaluación.

No se concibe a la capacitación como un modelo de educación, sino como a una simple función a la que se debe dar cumplimiento para evitar sanciones. Tampoco se lleva a cabo la evaluación del costo beneficio de los cursos debido a que gerencias regionales y estatales no presentan la información en tiempo ni en forma para alimentar al sistema de seguimiento.

## II. Marco Conceptual

### 2.1 La teoría general de los sistemas

Para Bertalanffy la ciencia moderna se caracteriza por la especialización siempre creciente, impuesta por la inmensa cantidad de datos, la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas dentro de cada campo. De esta manera, la ciencia está incidida en innumerables disciplinas. En consecuencia, diversas disciplinas y sus aplicantes, encapsulados en sus universos privados, es difícil que pasen de uno de estos comportamientos a otro<sup>1</sup>.

Según Bertalanffy la Teoría general de los sistemas es una disciplina cuyo tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los sistemas en general. Establece que se pueden buscar muy bien principios aplicables a los sistemas en general, sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. Si planteamos esto y definimos bien el sistema, hallaremos que existen modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados, sin importar su particular género, elementos y fuerzas participantes.

Consecuencia de la existencia de propiedades generales de sistemas es la aparición de similitudes en diferentes campos. Hay correspondencias entre los principios que rigen el comportamiento de entidades que son intrínsecamente muy distintas.

Esta correspondencia se debe a que las entidades consideradas pueden verse, en ciertos aspectos, como sistemas, o sea complejos de elementos en interacción.

Se diría entonces que una teoría general de los sistemas sería un instrumento útil al dar, por una parte, modelos utilizables y transferibles entre diferentes campos, y evitar, por otra, vagas analogías que a menudo han perjudicado el progreso en dichos campos.

---

<sup>1</sup> Bertalanffy, Ludwig Von, "Teoría general de los sistemas", Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Sexta reimpresión. México, 1987, Cap. II, p. 30– 53, 311 pp.

Conceptos como los de organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación son ajenos a la física habitual. Sin embargo, asoman a cada paso en las ciencias biológicas, del comportamiento y sociales, y son de veras indispensables para vérselos como organismos vivientes o grupos sociales.

Lo anterior resulta fundamental para el objeto del presente trabajo, analizar a la organización como un organismo que mantiene diversas interacciones, a una organización en el sector público como un sistema social.

Se ha objetado que la teoría general de los sistemas no quiere decir nada más de que el hecho trivial de que matemáticas de alguna clase son aplicables a diferentes clases de problemas.

Los modos clásicos de pensamiento fracasan en el caso de la interacción entre un número grande pero limitado, de elementos o procesos. Aquí surgen los problemas circunscritos por nociones como las de totalidad, organización y demás, que requieren nuevos modos de pensamiento matemático.

Algo que resulta importante es el peligro de que la teoría general de los sistemas desemboque en analogías sin sentido.

La teoría general de los sistemas no persigue analogías vagas y superficiales. Poco valen, ya que junto a las similitudes entre fenómenos siempre se hallan también diferencias.

Una objeción más pretende que la teoría general de sistemas carece de valor explicativo. Se considera entonces que hay grados en la explicación científica, y que en campos complejos y teóricamente poco desarrollados nos tendríamos que conformar con la explicación del principio.

### **2.1.1 Metas de la teoría general de los sistemas**

En la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto vagamente se llama totalidad, es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior, etc.; en una palabra, sistemas de varios órdenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas.

No sólo se parecen aspectos y puntos de vista generales en diferentes ciencias, con frecuencia hallamos leyes formalmente idénticas en diferentes campos. En muchos casos, leyes isomorfas valen para determinadas clases o subclases de sistemas, sin importar la naturaleza de las entidades envueltas. Parece que existen leyes generales de sistemas aplicables a cualquier sistema de determinado tipo, sin importar las propiedades particulares del sistema ni de los elementos participantes.

Estas consideraciones conducen a proponer una nueva disciplina científica, que llamamos teoría general de los sistemas. Su tema es la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos.

A continuación las metas principales de la teoría general de los sistemas:

- 1.- Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- 2.- Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- 3.- Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- 4.- Al elaborar principios unificadores que corren verticalmente por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- 5.- Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

De buenas a primeras, da la impresión de que la definición de sistemas como conjuntos de elementos en interacción fuera tan general y vaga que no hubiera gran cosa que aprender de ella. No es así. Sin embargo, el hecho de que las ecuaciones diferenciales cubran vastas áreas en las ciencias físicas, biológicas, económicas, y probablemente también en las ciencias del comportamiento, las hace vías apropiadas de acceso al estudio de los sistemas generalizados.

### **2.1.2 Sistemas cerrados y abiertos**

Todo organismo viviente es ante todo un sistema abierto. Se mantiene en continua incorporación y eliminación de materia, constituyendo y demoliendo componentes, sin

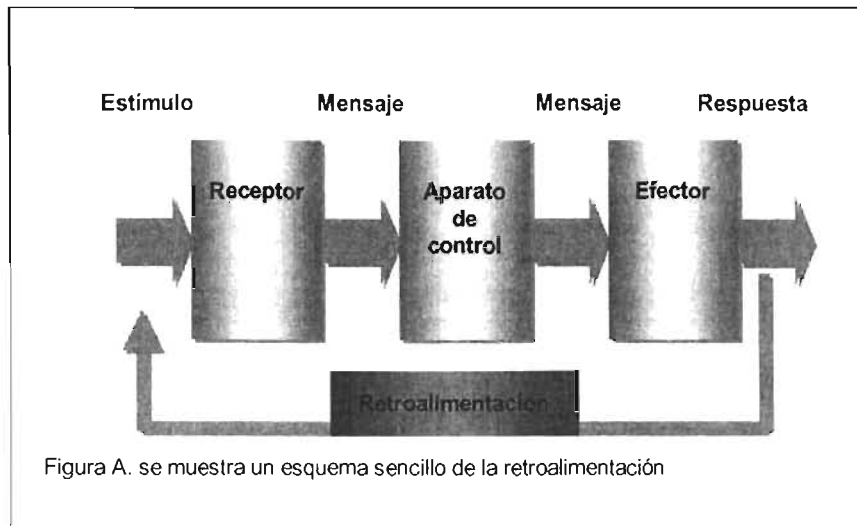
alcanzar, mientras la vida dure, un estado de equilibrio químico y termodinámico, sino manteniéndose en un estado llamado uniforme.

Bertalanffy establece ciertas condiciones generales, el primero es el principio de equifinalidad, el cual refiere a que en cualquier sistema cerrado, el estado final está inequívocamente determinado por las condiciones iniciales. Un punto importante en su conclusión es que si se alteran las condiciones iniciales o el proceso, el estado final cambiará también. Aclara que esto no ocurre en los sistemas abiertos, ya que en ellos puede alcanzarse el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos. Esto es equifinalidad.

### **2.1.3 Teoría de la comunicación**

Otra vía vinculada con la teoría general de los sistemas es la teoría de la comunicación, la noción general de la misma es la de información. Un primer punto establece que la información fluye en sentido opuesto a la energía, o en los que es transmitida información sin que corran energía o materia.

Otra forma en la que se puede medir la información es en término de decisiones. Otro concepto céntrico de la teoría de la comunicación y el control es el de retroalimentación. Este sistema en su primer parte contempla un órgano sensorio, un mensaje, un centro que recombina los mensajes que llegan y los transmite a un efector cuyo funcionamiento esta empalmado al receptor, lo cual hace que el sistema se autorregule, o sea que se garantiza la estabilización o la dirección de acción. En la Figura A se muestra un esquema sencillo de la retroalimentación.



#### 2.1.4 Causalidad y teleología

Para Bertalanffy la única meta de la ciencia parecía ser analítica: la división de la realidad en unidades cada vez menores y el aislamiento de líneas causales separadas. Puede tomarse como característica de la ciencia moderna el que este esquema de unidades aislables actuantes según causalidad unidireccional haya resultado insuficiente. De ahí la aparición, en todos los campos de la ciencia, de nociones como la totalidad, etc., que vienen a significar todas que, en última instancia, debemos pensar en términos de sistemas de elementos de interacción mutua.

Con todo, tales aspectos existen, y no puede concebirse un organismo vivo – no se diga el comportamiento y la sociedad humanos – sin tener en cuenta lo que, variada y bastante vagamente, se llama adaptabilidad, intencionalidad, persecución de metas y cosas semejantes.

#### 2.1.5 ¿Qué es organización?

Consideraciones análogas son aplicables al concepto de organización. Para Bertalanffy características de la organización, tratándose de una sociedad, son nociones como la totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc.



### **2.1.6 La teoría general de los sistemas en la educación**

Una de las críticas de la educación general se basa en el hecho de que fácilmente degenera hacia la mera presentación de información tomada de tantos campos de indagación como alcancen a ser repasados en un semestre o un año... Quien oyese a estudiantes adelantados charlando, no dejaría de escuchar a alguno diciendo que "los profesores nos han atiborrado, pero ¿qué quiere decir todo esto?... Más importante es la búsqueda de conceptos básicos y principios subyacentes que sean válidos en toda la extensión del conocimiento.

### **2.1.7 El hombre como individuo**

Es concebible, sin embargo, la comprensión científica de la sociedad humana y de sus leyes por un camino algo diferente y más modesto. Tal conocimiento no sólo nos enseñará lo que tienen de común en otras organizaciones el comportamiento y la sociedad humanos, sino también en su unicidad. El postulado principal será: el hombre no es sólo un animal político; es, antes y sobre todo, un individuo. Los valores reales de la humanidad no son los que comparte con las entidades biológicas, con el funcionamiento de un organismo una comunidad de animales, sino los que proceden de la mente individual. La sociedad humana no es una comunidad de hormigas, regida por instinto heredado y controlada por las leyes de la totalidad superordenada; se finca en los logros del individuo, y ésta perdida si se hace una rueda de la máquina social. En la opinión de Bertalanffy, tal es el precepto último que ofrece una teoría de la organización: no un manual para que dictadores de cualquier denominación sojuzguen con mayor eficiencia a los seres humanos aplicando científicamente las leyes férreas, sino una advertencia de que el Leviatán de la organización no deben engullir al individuo si no quiere firmar su sentencia inapelable.

## 2.1.8 La administración como sistema

Según Beatriz M. de Souza el origen de la teoría de sistemas se ha originado, por una parte de la necesidad de una síntesis mejor, de una integración mayor de las teorías que le precedieron, esfuerzo que se ha intentado, con algún éxito, por la aplicación de las ciencias del comportamiento *al estudio de la organización*, es decir, por la escuela del comportamiento<sup>2</sup>.

Talcott Parsons, quién ha contribuido mucho a aclarar los conceptos de los conductistas pero que, en la opinión de la autora, es más bien un precursor de la teoría de sistemas, por su preocupación constante por la integración – con una visión global dice:

“Lo que, desde el punto de vista *de la organización* es su meta específica, desde el punto de vista del *sistema mayor*, del cual representa una parte diferenciada o un *subsistema*, constituye una función especializada o diferenciada. Esta relación establece el *vínculo básico entre la organización y el sistema mayor*, del cual es una parte y proporciona la base para la clasificación de los tipos de organización. No obstante, ella no debe ser el único vínculo importante”.

La autora prosigue:

“intentaremos analizar tanto este como los demás vínculos fundamentales, al adoptar como punto de partida el *estudio de la organización* como un sistema social. En primer lugar, vamos a considerarla como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social. En segundo lugar, vamos a considerarla como *subsistema*, funcionalmente diferenciado de un *sistema social mayor*. Por lo tanto, *serán los demás subsistemas de un sistema mayor los que van a componer la situación o ambiente en el cual la organización va a operar*. Una organización, pues, deberá ser analizada como un tipo especial de sistema social, constituido alrededor de la prevalencia de intereses por la consecución de determinado tipo de meta del sistema. Algunos de sus aspectos particulares se han originado de la prevalencia de metas en general, y otras, de la prevalencia de determinado tipo de

---

<sup>2</sup> Wahrlich, Beatriz M. de Souza, “Teoría de sistemas”, *Uma análise das teorias de organizacao*. terceira ed. Rev. Y aum. Rio de Janeiro, FGV, 1972, Cap. 11, p. 125 – 145.

meta. Finalmente, *las características de la organización serán definidas por el tipo de situación en la cual debe operar, y que consistirá en las relaciones que predominan entre ella y los demás subsistemas especializados, que componen el sistema mayor, del cual es una parte.* Este último podrá ser considerado – para nuestros fines- como siendo una sociedad”.

Según la autora, las ideas de Homans sobre el sistema social tuvieron también mucha importancia para la teoría de sistemas aplicada a la organización. Según Homans, un sistema social existe en un ambiente compuesto de tres partes: un medio físico (la tierra, el lugar, el clima, etc.) un medio cultural, (las normas, los valores y los objetivos de la sociedad) y un medio tecnológico (la etapa de conocimiento y la instrumentalidad a disposición del sistema para el logro de sus fines). El ambiente impone o especifica algunas actividades e interacciones a las personas que participan en el sistema. Estas actividades e interacciones, a su vez, despiertan en las personas algunas reacciones y sentimientos, sea de unas con relación a las otras, sea de las personas con relación a su medio. Homans ha llamado sistema externo a la combinación de actividades, interacciones y sentimientos determinados por el medio.

Las actividades, interacciones y sentimientos son recíprocamente dependientes. Una modificación en cualquiera de estas tres variables producirá algún cambio en las otras dos; en algunos casos se puede especificar la dirección hacia el cambio. Así, cuanto mayor sea la interacción de dos o más personas, más positivos serán los sentimientos de una hacia la otra y viceversa. En la medida que la interacción progresa, nuevos sentimientos, que no han sido dictados por el medio, van surgiendo, así como normas y puntos de vista comunes, los cuales a su vez van a producir otras actividades no especificadas por el medio. Este nuevo patrón de actividades, interacciones y sentimientos constituyen, para Homans, el sistema interno (la organización informal).

Los dos sistemas (interno y externo) son mutuamente dependientes, es decir, cualquier cambio en alguno de ellos provocará un cambio en el otro. A su vez los dos sistemas y el medio son asimismo mutuamente dependientes. Así pues, los cambios en el medio producirán cambios en la organización formal e informal del trabajo; las normas y las

actividades desarrolladas en el sistema interno podrán eventualmente cambiar el ambiente físico, técnico y cultural.<sup>3</sup>

La autora prosigue con un análisis de Kast y Rosenzweig, compilando los siguientes subsistemas que considera claves para componer un sistema total de información y decisión y que deberán operar en un sistema ambiental dinámico sujeto a un rápido cambio:

1. *El subsistema sensorio* que ha sido creado para medir los cambios en el sistema y los cambios relacionados con el ambiente;
2. *El subsistema de procesamiento de informaciones*, tales como la contabilidad o el sistema de procesamiento de datos;
3. *El subsistema de toma de decisiones*, que recibe informaciones y produce planes e indicaciones para la planificación;
4. *El subsistema de procesamiento*; que utiliza las informaciones, la energía y los materiales para el cumplimiento de algunas tareas;
5. *Los componentes del control*, que aseguran el ajuste entre el procesamiento y la planificación (feedback control);
6. *La memoria o subsistema de almacenamiento de informaciones*, bajo la forma de registros, normas, programas de computadoras, etc.

Después de examinar el impacto del concepto de sistemas sobre la planificación, la organización, el control y las comunicaciones, dichos autores han llegado a la conclusión que los administradores son llamados a transformar los desordenados recursos humanos, mecánicos y financieros en una empresa eficiente y eficaz, señalando además que:

“Administrar es, esencialmente, el proceso de integrar esos recursos dispersos en *un sistema global de realización objetiva*. El concepto de sistema no es un libro de recetas de cocina capaz de garantizar el éxito de la empresa. Sus funciones básicas son la *planificación, la organización, el control y la comunicación*. Cada una de ellas

---

<sup>3</sup> Idem...

puede ser examinada de acuerdo al enfoque de sistemas o no. Sin embargo, hacemos hincapié en *que ellas pueden ser mejor logradas bajo el concepto de sistema*. Además, puede que haya un cambio sustancial de énfasis para todo el proceso administrativo, si estas funciones se cumplen a la luz del sistema global y no como entidades aisladas”.

### **2.1.9 La Organización como un Sistema Abierto**

Los sistemas pueden ser considerados de dos maneras: (1) cerrados o (2) abiertos y en interacción con su ambiente. Esa distinción, aunque absoluta, es importante en la teoría de organización.<sup>4</sup>

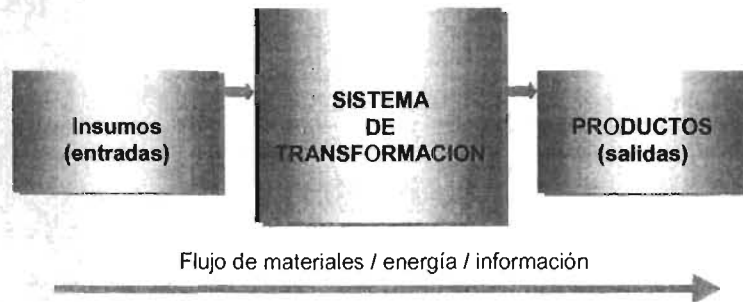
Es la tendencia de cualquier sistema cerrado a moverse hacia un estado caótico o desordenado, en el cual no hay mayor potencia para transformar la energía o el trabajo. “El desorden, la desorganización, la falta de patrones o el desconcierto de la organización es conocido como entropía”. Un sistema cerrado tiende a aumentar su entropía con el tiempo, a orientarse hacia un mayor desorden y la casualidad.

Los sistemas biológicos y sociales no caen dentro de esta clasificación.

La organización puede ser considerada en términos de un modelo general de sistema abierto, como se muestra en la figura 1. El sistema abierto está en continua interacción con su ambiente y alcanza un “estado estable” o equilibrio dinámico mientras continua manteniendo la capacidad para trabajar o transformar energía. La supervivencia del sistema, en efecto, no sería posible sin una continua entrada, transformación y salida. En los sistemas biológicos o sociales este es un proceso de continuo reciclaje. El sistema debe recibir suficiente insumo de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio los recursos transformados en una cantidad suficiente para continuar el ciclo.

---

<sup>4</sup> Teoría General de Sistemas y administración Pública, Gildardo Campero y Héctor Vidal compiladores, Editorial Universitaria Centro americana, Primera Edición, Centroamérica, 1977, p. 229.



**Figura 1 Modelo General de la Organización como un Sistema Abierto**

Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información; ella transforma éstos en salidas en forma de productos, servicios y recompensas para los miembros de la organización, tan considerables como es necesario para mantener su participación<sup>5</sup>

## **2.2 Una perspectiva de las Organizaciones como Sistemas Integrados**

Se puede ver a la organización como un sistema sociotécnico abierto, compuesto por un número de subsistemas, recibe entradas de energía, información y materiales del ambiente, los transforma y los regresa al ambiente en forma de productos. Bajo esta perspectiva una organización no es simplemente un sistema técnico o social. Más bien es una estructuración e integración de actividades humanas alrededor de varias tecnologías. Dichas tecnologías afectan los tipos de insumos dentro de la organización, la naturaleza de los procesos de transformación, y las salidas del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y la eficiencia en la utilización de la tecnología.

La organización interna puede considerarse una integración de varios subsistemas principales. Las *metas* y *los valores* de la organización constituyen uno de los más importantes subsistemas.

---

<sup>5</sup> Idem...

El subsistema *técnico* se refiere al conocimiento necesario para la ejecución de las tareas, incluyendo las técnicas aplicadas en la información de los insumos en productos.

Cada organización tiene subsistemas *psicosocial* compuesto de individuos y grupos en interacción. Este subsistema consiste en el comportamiento o conducta y la motivación del individuo, relaciones entre papel y estatus, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Está también afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de los miembros de la organización.

La *estructura* indica cómo son divididas (diferenciación) y coordinadas (integración) las tareas de la organización. En sentido formal, la estructura se pone en marcha por medio de los organigramas, los cargos y las descripciones de puesto, y por las reglas y procedimientos. Tiene que ver también con los tipos de autoridad, comunicación, y flujo de trabajo.

El subsistema *gerencial* se extiende a través de toda la organización, relacionándola con su medio, estableciendo las metas, desarrollando planes comprensivos, estratégicos y operativos, diseñando la estructura, y estableciendo procesos de control.

### **2.2.1 Los Sistemas Gerenciales**

El sistema gerencial abarca toda la organización: orienta la tecnología, organiza personas y recursos y relaciona la organización con su ambiente. El punto de vista del autor es semejante al expresado por Churchman.<sup>6</sup>

El último componente, que determina los objetivos globales y relaciona las normas de los subsistemas con totalidad, puede llamarse el "subsistema gerencial". Se trata del subsistema que piensa en el plan global y lleva a cabo su manera de pensar. Otra manera de ayudar a comprender la tarea administrativa consiste en estudiar el interior de las organizaciones a los diversos niveles o subsistemas.

---

<sup>6</sup> Idem...

## 2.2.2 El papel del gerente

Sayles subraya el papel de la administración bajo el enfoque de los sistemas:

Un concepto de sistemas enfatiza que las funciones administrativas no tienen límites nítidos, claramente definidos; más bien el administrador moderno está colocado en una red de relaciones mutuamente dependientes...El único objetivo permanente consiste en el esfuerzo de construir y mantener un sistema de relaciones recíprocas y predecibles, las pautas de comportamiento que se mantienen dentro de límites físicos razonables. Sin embargo, esto denota la búsqueda del equilibrio en movimiento ya que los parámetros del sistema (la división del trabajo y controles) están evolucionando y cambiando. Por consiguiente, el gerente se esfuerza por introducir cierta regularidad en un mundo que jamás le permitirá lograr lo ideal...Sólo los gerentes que saben trabajar con la incertidumbre, la ambigüedad y con batallas que nunca son ganadas, sino bien peleadas, solamente ellos pueden tener la esperanza de tener éxito<sup>7</sup>

## 2.2.3 Características del enfoque de sistemas

Este enfoque se caracteriza por centrar su estudio en la relación de cada sistema con los subsistemas que lo integran, así como de aquellas relaciones que se producen entre este primer sistema y el sistema de sistemas en el que se halla a su vez inserto.

Esta forma de análisis conceptúa a las reformas administrativas como un subsistema del sistema administrativo, que a su vez forma parte de un conjunto de transformaciones de índole social, económica, política y cultural más amplia. Ello obliga a tomar en cuenta las pautas históricas de comportamiento social, los requerimientos del contexto geográfico y el momento específico en que se actúa, así como a prever los estímulos y restricciones que le impone, en términos todavía más amplios, el sistema ecológico y político a escalas aún mayores que las nacionales.

El análisis general de sistemas es tal vez el esfuerzo actual más ambicioso para colocar a las diversas disciplinas sociales bajo un marco teórico común, puesto que extiende su red a diversas ciencias, tanto físicas y biológicas como sociales, coadyuvando a la

---

<sup>7</sup> Leonard, Sayles, *Managerial Behavior*, New York, McGraw-Hill, 1964, p. 258 – 259.



comprensión de sus objetos de estudio fundamentalmente en términos dinámicos, es decir, en sus aspectos cambiantes y no sólo estáticos.<sup>8</sup>

#### **2.2.4 El enfoque sistémico para el Estudio de la Administración Pública**

El enfoque de sistemas resulta, según lo antedicho, unos de los métodos analíticos más adecuados para atender a los *procesos dinámicos* de los sistemas administrativos. Permite el estudio de procesos comunes a todos los sistemas administrativos, para proponer medios de resolver con éxito los problemas que obstaculizan la capacidad de la administración pública para cumplir sus objetivos dentro de una realidad en constante transformación.

El análisis de sistemas aplicado a la Administración Pública, nos obliga a pensar en términos de las tensiones o demandas (insumos) que confronta todo sistema administrativo, así como de las posibles respuestas (productos) que el sistema pueda dar a esas tensiones o demandas. Permite, por ejemplo, averiguar: ¿Cómo responde el sistema a las tensiones del medio social? ¿Cuáles y cuántas son las fuentes de esta tensión? ¿Qué tensiones se generan dentro del propio sistema? ¿Cómo responde y juzga en el medio ambiente al funcionamiento global del sistema administrativo?

#### **2.2.5 El Sistema Administrativo**

Para estudiar a la Administración Pública como un sistema, conveniente, en una primera instancia, aislarla de su medio ambiente, si bien en términos muy relativos y sólo para fines analíticos. Para ello se debe señalar convencionalmente límites al sistema administrativo. Obviamente, los límites o fronteras que delimitan a un sistema son sólo proposiciones metodológicas. La adopción convencional del concepto de límites o fronteras del sistema es, por tanto, un estratégico para determinar, con un cierto científico, cuales son los elementos importantes que deben ser investigados en profundidad – como elementos internos o variables dependientes – y cuáles los que

---

<sup>8</sup> Carrillo, Castro Alejandro, Características del enfoque de sistemas, La reforma administrativa en México, México, Instituto de administración Pública, 1973, p. 28-55.

pueden ser aceptados como externos y por ello relativamente *dados* – en la forma de variables independientes. Manejar estos elementos como internos o externos permitirá comprender mejor los problemas que se refieren directamente al sistema administrativo.

Es evidente también que en muchos de los cambios suscitados en un sistema puedan provenir no sólo del medio ambiente, sino también de los propios factores internos de ese sistema; su forma de organización es a veces fuente de inercia o de variaciones importantes.

## 2.2.6 Componentes del Sistema Administrativo

El principal componente del sistema administrativo puede ser atendido como un gran transformador o procesador de recursos (o insumos), a productos  *finales* que van al medio ambiente. Una *caja negra*, dentro de la cual por ahora, sólo sabemos que se realizan ciertos procesos de conversión de  *insumos a productos*. (Figura 2)<sup>9</sup>

Esta “caja negra”, cuyas fronteras son convencionales se relacionan con su medio ambiente social, político, económico y cultural – cuyo ámbito de acción puede abarcar niveles regionales, nacionales o mundiales -, por medio de una o múltiples *entradas*. Estas entradas dan acceso a ciertos recursos – insumo – del medio ambiente. A su vez la “caja negra” tiene una o múltiples salidas, por las que “se exportan” ciertos productos. Los  *insumos* del sistema serán todos aquellos elementos que ingresan a él y que pueden ser entendidos como recursos existentes en el medio ambiente (normales legales, directrices políticas, instrucciones operativas, recursos humanos, materiales y financieros, información, etc.).

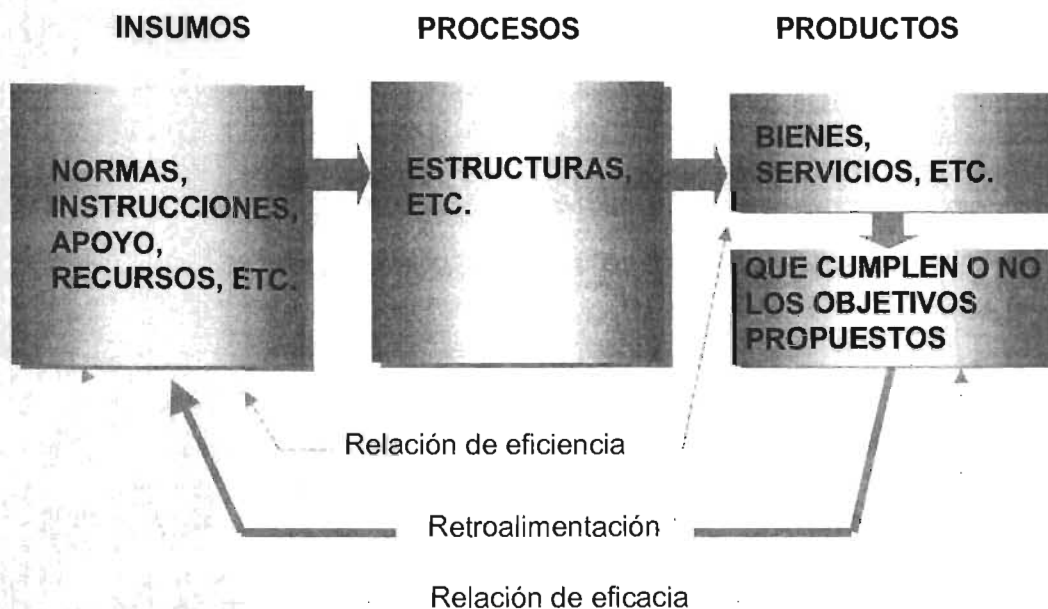
Los  *productos* pueden ser de índole diversa (bienes, servicios, normas, opiniones, información, etc.) y producen ciertos efectos sobre el medio ambiente, los cuales son calificados como aceptables o perjudiciales, legítimos o ilegítimos, adecuados o inadecuados, en la medida que se acercan o desvían del cumplimiento de los objetivos encomendados al sistema por su medio ambiente.

La *retroalimentación* del sistema administrativo permite medir sus resultados, en términos por lo menos de tres variables distintas: su *eficiencia*, o sea la relación entre los insumos requeridos y los productos elaborados; su *eficacia*, referida al mayor o

---

<sup>9</sup> Idem...

menor logro de los objetivos y, desde el punto de vista *jurídico – institucional*, en términos de la mayor o menor observación de las normas o instituciones establecidas. (Figura 2).



**Figura 2 El Sistema Administrativo**

### 2.2.7 Enfoque Tridimensional

Todos estos elementos del sistema (*insumos, productos, "caja negra", retroalimentación y medio ambiente*) pueden ser observados en distintas escalas. Conviene así estudiar al propio sistema de administración Pública desde tres distintas dimensiones que se comprometan mutuamente, tanto en cada una de sus *instituciones* (consideradas individualmente), como *agrupando* sus resultados en formas o convenciones globales.<sup>10</sup>

Dentro de un mismo contexto macropolítico, jurídico, económico y social – en el que intervienen: el orden jurídico, la actividad de los demás órganos del Estado, de los partidos políticos y los grupos de presión, así como la estructuración de la economía de la sociedad – se encuentran actuando, tanto *el conjunto* del Sector Público, como *cada una de las instituciones* que lo forman.

<sup>10</sup> Jiménez, Nieto Juan, *Política y Administración*, Madrid, Editorial Tecnos, 1970, p. 31-94.

Ahora bien, al *nivel global* de la Administración Pública, las instituciones no constituyen sino *partes* componentes del todo y casi siempre son generadas por un proceso de agregación. Es necesario por tanto, visualizar cómo se complementan las actividades de las diferentes instituciones tanto en términos de :

- a) sus actividades sustantivas, operativas o de conversación y que constituyen *sectores de actividad económica y social final*, como
- b) sus insumos comunes que se integran en *macrosistemas de apoyo*, bien se trate de *actividades auxiliares* (mantenimiento) o de *asesoría* (adaptación).

### **2.2.8 Propuesta de un enfoque Sistemático para el Estudio de la Administración Pública**

Dentro del modelo que se propone, el proceso de la administración pública se inicia con la existencia de

#### **A) Un conjunto facultades.**

- a) Estas *facultades* –la Constitución o sistema normativo – permite emplear, a nombre de la colectividad y dentro de los límites de competencia que impongan los ordenamientos legales, cierta cantidad de recursos. Por ello decidimos que los *insumos* de la “caja negra” provienen o se derivan de distintos sistemas (el jurídico, político, lo económico y el social ) que resultan ser sus *macroenvolventes*<sup>11</sup>. Son por lo tanto el resultado de un conjunto de decisiones políticas y negociaciones que , dentro de un marco jurídico, *evalúa demandas* y en función que ellas asignan *medios o recursos* al sistema administrativo.
- b) Esta *combinación* –más o menos eficiente – *de recursos* humano, materiales y financieros se orientan al cumplimiento de ciertos *objetivos y metas* en un tiempo dado, por medio de las *funciones* que el gobierno está autorizado jurídicamente a realizar para regular la vida social y económica de un país.

---

<sup>11</sup> Idem...

- c) Estas *funciones* – históricas o positivamente atribuidas – consisten en mayor o menor medida, en normar, promover, servir a, y dirigir, en su caso, las relaciones que se producen en el medio ambiente económico, social y político.
- B) Para el cumplimiento de estas *funciones* (de garantía, registro, deducción, comercialización, consumo, distribución y planificación) se emplea un conjunto de *sistemas administrativos*. En tales sistemas o “cajas negras”, podemos distinguir básicamente subsistemas de *dirección, adaptación o, mantenimiento y conversión*<sup>12</sup>

### 2.2.9 Los sistemas de la Administración Pública

Se considera actualmente a la Administración Pública con la organización a través de la cual se ejerce la función de Gobierno y se desarrolla en los procesos productivos de bienes y servicios que éste decide tomar o mantener a su cargo.

Se distingue en la Administración Pública tres tipos de sistemas de interrelación dinámica: Sistema de Decisión Política, Sistemas de Gestión y Sistemas auxiliares.

- A. *Sistema de Decisión Política*. El sistema de Decisión Política es aquel inherente la Función de Gobierno, y ésta es el ejercicio de la autoridad para condicionar, en prosecución de los fines últimos de la Sociedad, la acción de las personas naturales o jurídicas que integra.

La función de Gobierno, en cuanto se refiere a políticas globales de determinación de fines últimos, tales como los anunciados por el Gobierno Revolucionario de la Fuerza armada, la ejercen en su respectivo ámbito el Presidente de la República, el Primer Ministro y el Consejo de Ministros.

A partir de dichas políticas globales se definen las políticas de cada campo sectorial, por los Ministros, con apoyo de los organismos normativos de sus respectivos Ministerios, tanto a nivel nacional, como a niveles Regionales y Zonales, en los que se desconcentra la función ejecutiva del Gobierno.

---

<sup>12</sup> Katz, Saul M., “Exploring a Systems approach to development administration, Burham, 1971, Cap 3, p.109-138.

La función del Gobierno se realiza también, por organismos descentralizados territorialmente, como los Gobiernos Locales o Municipios, y podría realizarse por cualquier otro nivel que el Gobierno Nacional decida crear.

El conjunto de todos estos elementos relacionados se entiende, como el sistema de Decisión Política.

*B. Sistemas de Gestión.* La realización de aquellas actividades productivas de bienes y servicios que el Gobierno decide tener a su cargo se cumple por organismos descentralizados, con personalidad jurídica propia, que forman parte de la Administración Pública y se consideran como Sistemas de Gestión.

*C. Sistemas Auxiliares.* Para dinamizar la administración Pública se requiere la realización de funciones auxiliares de apoyo y asesoría, las cuales es necesario organizar, de manera sistemática, por la importancia que tienen para la compatibilización y optimización de las decisiones y de la gestión de la Administración Pública.

Entre esos sistemas auxiliares se consideran los siguientes: Personal, Abastecimiento, Tesorería, Presupuesto, Contabilidad, Control, Racionalización, Información, Planificación y Jurídico.

### **2.3 Conceptos básicos en capacitación**

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico"<sup>13</sup>

"La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo"

---

<sup>13</sup> Con base en: Valdivia Isaac, *Problemas de la administración*, México, Limusa, 1966, p.69

"En la capacitación se destaca como característica muy importante la función diagnóstica o detección de necesidades de capacitación que se cumple cuando la capacitación ofrece su tecnología de detección, donde una vez más el responsable de la gestión o usuario del servicio de capacitación tiene un rol muy activo"<sup>14</sup>

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización<sup>15</sup>

La capacitación y el desarrollo en las organizaciones deben plantearse como modelos de educación además de contribuir en una cultura de identidad y valores.

Cualquier empresa o persona que se dedique a la capacitación debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparta un curso, y con prácticas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además del establecimiento de prácticas, éstas deben ser monitoreadas introduciendo tácticas de control de calidad. Para evaluar la capacitación, el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad de la capacitación, las cuales son inspección, revisión y evaluación de la capacitación<sup>16</sup>

Este punto es muy importante, más aún en un momento histórico en que la globalización determina nuevas exigencias en los servicios, por tanto, la capacitación debe ser susceptible de auditorías de calidad las cuales comprendan monitoréo de 360 grados, desde la perspectiva de clientes directos, indirectos y todos los involucrados en el proceso.

---

<sup>14</sup> Con base en: **BLAKE, Oscar Juan, La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2003, p.67**

<sup>15</sup> Con base en: **Sílceo Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Limusa, 2001, p.16**

<sup>16</sup> Con base en: **GRADOS ESPINOSA, Jaime A., Capacitación y desarrollo de personal, México, Trillas, 1999, p 239.**

No sólo es importante entender el proceso de capacitación como una función, sino como una función de aprendizaje para lo que es importante considerar lo siguiente:

"El aprendizaje es una experiencia humana tan común que poca gente reflexiona sobre lo que quiere decir exactamente que algo se ha aprendido. No existe una definición universalmente aceptada de aprendizaje; sin embargo, muchos aspectos críticos del concepto están captados en la siguiente formulación:

El aprendizaje es un cambio duradero en los mecanismos de la conducta que comprende estímulos y/o respuestas específicos y que resulta de la experiencia previa con estímulos y respuestas similares".

A menudo el aprendizaje se define de una manera simplista como un cambio en la conducta debido a la experiencia, La aparente simplicidad de esta definición es, sin embargo, engañosa.

Si se considera por ejemplo la palabra cambio. ¿Por qué se dice que el aprendizaje es un cambio de conducta? ¿Por qué no decir, por ejemplo, que el aprendizaje es una adquisición de conducta?

Existe confusión entre labor cotidiana de supervisión y el adiestramiento, entre la actividad más o menos rutinaria del trabajo diario y la capacitación, cuando se afirma que ésta se da en todo tiempo y lugar<sup>17</sup>

En la fase de seguimiento se evalúa en forma integral el sistema de capacitación y se puede evaluar el impacto del curso en el escenario laboral. Allí es donde realmente se lleva a efecto la evaluación del costo – beneficio de un curso en función de la manera que los capacitandos aplican los conceptos obtenidos. Se recomienda que esta evaluación se realice a los tres meses<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Con base en: MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, La capacitación práctica en las organizaciones, México, Trillas, 1997, p13.

<sup>18</sup> Con base en: GRADOS ESPINOSA, Jaime A., Capacitación y desarrollo de personal, México, Trillas, 1999, p 242.



En relación a la evaluación del impacto de la capacitación es fundamental visualizar el cambio de conducta. Se prefiere la palabra cambio sobre el término de adquisición porque el aprendizaje no siempre parece comprender la adquisición de algo ( por lo menos no en el sentido usual), pero siempre implica algún tipo de cambio.

La palabra conducta también tiene que explicarse. Se dice que el aprendizaje es un cambio en la conducta, mas no un cambio en el conocimiento, las percepciones, las expectativas u otros atributos cognoscitivos.

Ésta selección de palabra es problemática, por ejemplo el hecho de que una rata no recorra un laberinto no significa necesariamente que no pueda hacerlo. De la misma manera, no se puede suponer que una niña no tiene la capacidad para leer simplemente porque no lee cuando se lo pedimos. Existe una diferencia entre lo que un organismo puede hacer y lo que hace, entre aprender una conducta y llevarla a cabo.

El aprendizaje significa un cambio en el potencial de comportamiento más que un cambio real en la conducta. Un problema con este argumento es que no se puede medir el potencial, se debe definir al aprendizaje en términos de conducta.

Es importante dar a conocer el panorama de las múltiples variables y necesidades específicas que se generan en los centros de trabajo, a las cuales el administrador debe dar atención al generar intervenciones efectivas, inmediatas y adaptables.

En este apartado se presentan cuatro fundamentaciones teóricas las cuales son aproximaciones que sirven para explicar la intervención que se reporta, ésta es el proceso de enseñanza - aprendizaje. Es así como se sustentan los elementos e implicaciones del presente trabajo.

Por último cabe mencionar que las personas aprenden en forma óptima en ambientes que estén directamente relacionados con el aprendizaje y planificados para atender específicamente las necesidades del grupo que se capacita.<sup>19</sup>

Al vivir, las personas aprenden y crecen cada día. Constantemente buscan nuevas experiencias, o se enfrentan a hechos que manejan con diversos grados de éxito.

---

<sup>19</sup> Con base en: RUIZ M., Yilda, Capacitación empresarial, México, Trillas, 1997, p 142.

Es vital que el ambiente de trabajo refleje todos los valores de la organización que está en vía de aprendizaje.

## **2.4 Marco legal en México en materia de capacitación**

Para Siliceo, en nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra constitución cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social<sup>20</sup>

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contra prestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales. Y prosigue, para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional.<sup>21</sup>

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor en mayo del mismo año.

Ley Federal del Trabajo artículo 3:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Con base en: SILICEO Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 3ª. Edición, México, Limusa, 2001, p 74.

<sup>21</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quién lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es muy interesante y por demás importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba la capacitación, en tanto fenómeno determinado, como de interés social.

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

Siliceo hace un análisis y comentarios sobre la legislación de la capacitación considerando que los aspectos más relevantes son<sup>23</sup>

- a) Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir adiestramiento y capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación a de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el trabajador manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse dentro de una actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación ha de realizarse fuera de la empresa.

---

<sup>22</sup> Ley Federal del Trabajo 1993.

<sup>23</sup> Con base en: SILICEO Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, 3ª. Edición, México, Limusa, 2001, p 74.

- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología; previniendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las actitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus exámenes respectivos de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que puedan tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las comisiones mixtas que se forman integradas por igual número de representantes de trabajadores como de patronos. Comisión mixta: agrupación de dos o más personas, de composición heterogénea por cuanto al interés que representan, y que actúan conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido. Una comisión será mixta si participan en su composición representantes del patrón y de los trabajadores;; por lo mismo, se dice que una comisión es mixta cuando está formada por un número igual de representantes de los patronos y de los trabajadores.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, también la capacitación para quienes pretenden ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, etc.
- i) La UCECA dejó de funcionar y en su lugar se estableció la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual se conforma por un conjunto de acciones orientadas a la medición, el análisis y la productividad laboral, con la participación responsable de los factores de la producción.

Y prosigue<sup>24</sup>, al presente todo parece indicar que la estructura orgánica desconcentrada que se a creado para supervisar el cumplimiento de las reglas no será un simple adorno ni tan solo un pretexto para engordar la nómina burocrática. Por el contrario, se advierte un interés oficial por promover los niveles de capacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, y por encargarse de que esta vez la Ley no pase desapercibida.

---

<sup>24</sup> Idem..., p 89.

Aunque contamos con definiciones universalmente aceptadas, si existe acuerdo en que: adiestrar implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas. Se adiestra a alguien que ya tiene conocimientos de su trabajo, pero carece de habilidades incorporadas que le permitan hacerlo bien.

Capacitar implica el proporcionar conocimientos que permitan al trabajador desarrollar su labor y resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permitan conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas, tanto horizontales como verticales.

#### **2.4.1 ¿En qué horarios?**

El artículo 153E prescribe que “deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

#### **2.4.2 ¿En qué lugar?**

En el artículo 153B se identifica explícitamente que “para dar cumplimiento a la obligación... los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella”.

#### **2.4.3 ¿Qué plazo tiene la empresa para cumplir?**

Se prevén dos posibilidades:

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mismo.

En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no exista sindicato que ostente titularidad alguna, “las empresas deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar”.

#### **2.4.4 ¿Cuándo debe impartirse?**

Una vez que la entrega de planes y programas se ajustado a los plazos indicados, es claro que lo importante es el hecho de que el plan integral incluya el cumplimiento de la obligación en “todos los puestos y niveles existentes en la empresa” y se refiere “a periodos no mayores de 4 años”.

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cronograma que indique el periodo en que cada puesto o nivel va a ser capacitado, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas. Aunque la ley no señala un plazo mínimo, lo más recomendable es un periodo intermedio de dos años.

#### **2.4.5 ¿A quienes deberá capacitarse?**

La constitución señala que “las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación, o adiestramiento para el trabajo”.

Al mismo tiempo, el artículo 153 A contiene un enunciado todavía más general: todo trabajador tiene el derecho de que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.

De aquí se deduce que la ley no hace distinciones de las clases sociales, puesto, nivel jerárquico o actividad económica, sino que el derecho a la capacitación se aplica a todos.

Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez, ya que esto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridad en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar prioridad a los trabajadores más antiguos.

El artículo 153 Q señala: los planes y programas... deberán cumplir los siguientes requisitos:

II comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa: IV señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en el que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

#### **2.4.6 ¿Cuál es la capacitación que produce resultados?**

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones de un puesto y atiende solo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a este discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación.

La capacitación en México pasa todavía por una etapa de inmadurez.

Es desde luego, parte de su proceso y lo importante es que a partir de entender a esta función como fundamental para el futuro de México todos participemos en el esfuerzo por mejorar sus objetivos, sistemas, métodos e instrumentos. Sin duda, el compromiso de los patrones en este aspecto resulta ser el de mayor importancia.

Sin embargo, es importante recordar que la lista de obligaciones patronales en este renglón abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar. Por lo tanto hay que enfatizar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir e interpretar bien la totalidad de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Las empresas en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. El artículo 153 B indica las siguientes:

- a) Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- b) Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- c) Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- d) Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- e) Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- f) Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este caso queda a cargo de los patrones el cubrir las cuotas respectivas.

Se cuenta con varias posibilidades para elegir a conveniencia de la compañía. Se trata de una obligación cuyos límites son las necesidades y peculiaridades del establecimiento. Cualquiera que sea la opción escogida, se deberá seguir el proceso reglamentado por la ley.

#### **2.4.7 Costos y beneficios**

No ha faltado controversia en torno a esta reglamentación del derecho a la capacitación, particularmente de parte de quienes creen que representa solamente cargas económicas para la empresa. No ha faltado la inquietud empresarial que ve en estas reglas una imposición que trasciende las posibilidades reales de la empresa.

Tampoco falta el que ve implicaciones de disminución de productividad al restar del tiempo de la jornada de trabajo el que el trabajador ha de dedicar a su capacitación, con menos cabo de la producción y su consecuente utilidad, sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, en respuesta a las críticas se puede afirmar que la capacitación correctamente implementada puede ser “la piedra de toque”, el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. Es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede derivar de la capacitación bien entendida es que esta incrementará la productividad y consecuentemente reducirá sus costos. En este renglón, un mecanismo propuesto por los creadores de esta legislación para asegurar las bondades de la capacitación es el simple pero importante requisito de otorgar ascensos con quienes



“hayan demostrado ser aptos y tengan mayor antigüedad”, obviamente un principio que habrá de tener significativas repercusiones sobre la productividad.

El aspecto costo – beneficio de la capacitación se encara directamente en la definición misma del artículo 153 A, el cual señala que el sistema ha de repercutir de estas dos maneras sobre el trabajador. “Eleva su nivel de vida”. La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos. “Eleva su productividad”. Cuando se logra este propósito es indudable que el beneficio es plurilateral.

#### **2.4.8 Objetivos de la capacitación**

La Ley en su artículo 153 F señala los objetivos de la capacitación de entre los cuales ninguno se refiere directa o indirectamente al desarrollo o capacitación humana. En otros términos, ¿se puede concluir que la Ley entiende la función de capacitación y adiestramiento referida únicamente al beneficio de la productividad en las organizaciones, olvidándose del hombre en tanto persona y sólo considerándolo como máquina productiva, es decir, como uno ,más de los factores de la producción?.

La fracción 5ta. Del artículo citado deja la puerta abierta por la que pueden caber diversas interpretaciones; ¿qué quiere decir? “en general mejorar las aptitudes del trabajador”.

Hubiese sido mejor a mi juicio que se hablara también de las actitudes del trabajador entendiendo por estas todo el fenómeno humano – laboral relativo a la moral, motivación, compromiso, sentido de logro, integración a la empresa, etc., como aspectos fundamentales en la tarea productiva, los cuales a través de la capacitación pueden generarse, mantenerse, y enriquecerse.

En congruencia con el modelo de vitalidad organizacional y considerando a los procesos humanos como factor fundamental de la productividad, debe tener la función de capacitación una ingerencia directa para la formación de las actitudes y habilidades respectivas. Si bien la ley no es explícita en estos aspectos que pertenecen más a una filosofía directiva y pensamiento estratégico, la necesidad de que la capacitación se refiere a los aspectos humanos queda más a la responsabilidad de los directores de la

empresa: tanto del director general, como del de relaciones industriales y o recursos humanos.

## **2.5 La función de capacitación**

### **2.5.1 El proceso lógico de la función de capacitación**

A continuación se establece todo el proceso que se lleva a cabo en la función de capacitación desde la perspectiva de Siliceo<sup>25</sup>, las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Brevemente enunciadas son:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.
- c) Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- d) Señalar la forma y método de instrucción ad hoc para el curso.
- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
- f) El seguimiento o continuación de la capacitación.

### **2.5.2 Administración de la función de capacitación**

Resulta natural que la Función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelo Sistémico de Organización de la Función de Capacitación.

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el sistema receptor de la capacitación y el segundo, el sistema productor de la misma.

---

<sup>25</sup> Con base en: Siliceo Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Limusa, 2001, p.95-163

Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate.

### **2.5.3 Etapas del modelo**

Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor. En esta etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

- a) Proceso de selección de personal.
- b) Inventario de recursos humanos.
- c) Análisis de puestos.
- d) Organización formal.
- e) Descripción de funciones.
- f) Necesidades de desarrollo de la empresa.

La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.

Segunda etapa: Necesidades y Requerimientos de los integrantes del Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre “lo que es” y “lo que debiera ser” siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto.

Tercera etapa: Establecimiento de la Misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el Departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Cuarta etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

Quinta etapa: Establecimientos de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de la metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismo, como pueden ser el PERT ( program, Evaluation Review Technique) y el CPM ( Critical Path Method).

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quien los ejecuta:

- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar
- II. Habilidades para la implementación.
- III. Recursos necesarios para su consecución.

Se busca que el Departamento de Capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo, y que a su vez garanticen un empleo adecuado y óptimo de los recursos que ha asignado la organización a dicho departamento.

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

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

#### **2.5.4 Cómo determinar las necesidades de educación**

Estamos frente a uno de los temas de mayor dificultad. Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que en materia de capacitación, hay que satisfacer. Ya hemos señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización.

Este tema es desde el punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimiento y actitudes, y por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Especialmente, la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. Esta política si bien es justa al limitar la función, y por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquél que sea directamente responsable ante la empresa. A pesar de estar convencidos y de acuerdo con la anterior conclusión, la debemos entender con criterio elástico.

Queremos decir que la función educativa no sólo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial, la formación cultural e integral del colaborador. Esto lo consideramos de vital importancia en el presente y de trascendencia hacia el futuro, entendiéndose en términos generales, sin importar el nivel y situación del empleado, ni la magnitud y posibilidades de la empresa.

Por ejemplo, podríamos afirmar que el adiestramiento y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y

perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediante debe servir. Decíamos anteriormente que la investigación para determinar necesidades es la primera etapa que se debe atender, Insistimos deseando que quede clara la siguiente expresión: Sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- a) Las que tiene un individuo.
- b) Las que tiene un grupo.
- c) Las que requieren solución inmediata.
- d) Las que demandan solución futura.
- e) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- g) Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- h) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- i) Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- j) Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
- k) Las que un individuo puede resolver en grupo.
- l) Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

### **2.5.5 Señalamiento de objetivos**

Una vez que se han descubierto con el mayor realismo posible las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr, estos es, se pueden responder y satisfacer dichas necesidades.

Hemos intitulado este apartado "señalamiento de objetivos" pero, en realidad, se debe entender esta segunda fases del proceso como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación.

¿Hacia dónde vamos? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? Respecto del participante y de los curso; ¿Qué? ¿Quién?

¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde? Estas son algunas interrogantes que debe responder el instructor de una empresa.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- a) Desarrollar un comportamiento individual.
- b) Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento grupal.

Debemos entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a supuesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa. Esta madurez sólo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación.

Al respecto deseo hacer especial hincapié en la participación responsable de los jefes de línea, es decir, de los responsables de diferentes unidades dentro de una organización. La experiencia demuestra que en muchos casos, la unidad de formación (sección o departamento) es la que, en forma unilateral, analiza y decide el contenido y estructura de los cursos. Cabe diferenciar claramente estos dos aspectos. La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horarios, actos solemnes ( inauguración y clausura), servicios diversos, etc. Por contenido debemos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse.

Ahora bien, resulta natural que desempeñando la unidad de formación, una función especializada ( asesora), deba ser la responsable en un 100% de todos los aspectos formales convenientes y necesarios para el éxito de todo curso que debe realizar. Esta situación no se presenta en lo que se refiere a los contenidos de educación. En este caso, la responsabilidad de la unidad de formación se reduce, y en algunos casos, considerablemente. La razón principal es que dicha unidad no tiene medios suficientes

reales ( medios para determinar necesidades de capacitación) para decidir qué temas deben ser materia de un determinado curso.

## **2.5.6 Métodos y tecnología educativa**

Queremos anticipar que el estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia práctica: sobre todo en los últimos veinte años, la pedagogía ha señalado derroteros hacia nuevos métodos de instrucción y tecnología educativa.

Desafortunadamente se ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, perdiéndose de vista los fines y el contenido. En este aspectos hay que hacer especial hincapié, pues los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no el instructor, lo cual quiere que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito reside sólo en la labor del instructor.

Queremos aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores asimismo importantes. Debido a la tendencia actual que, como hemos dicho en repetidas ocasiones, es 100% dinámica, es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

### **2.5.6.1 Clasificación**

Existen diverso criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Creemos que los más objetivos son los siguientes:

- 1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen. La relación que presentamos admite cambios, es decir, es enunciativa y flexible:



Adiestramiento:

- Métodos objetivos
- Métodos audiovisuales
- Métodos informativos

Capacitación:

- Métodos de participación de grupo
- Cursos por computadora

Formación y Desarrollo:

- Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

2.- Según la actividad realizada por el sujeto:

- Labor individual y autoeducación.
- Interacción y participación de grupo.

3.- Información de conocimientos.

Para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales y enseñanza por computadora.

### **2.5.7 Evaluación**

Una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que corresponde a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Todo curso al concluir, se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, así como para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Definimos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Es necesario hacer hincapié en que se trata de la calificación o juicio, tanto de la capacitación como del participante. La evolución de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

#### **2.5.7.1 La reacción del grupo y la del alumno**

La reacción, en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto motivación y reto, se presume que el curso fue productivo y motivador.

Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso.

#### **2.5.7.2 El conocimiento adquirido**

Necesitamos saber qué aprendió el alumno y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

#### **2.5.7.3 Conducta**

Este aspecto, directamente relacionado con el desarrollo de la personalidad, es el más difícil de dilucidar.

Qué cambios se registraron en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

#### **2.5.7.4 Resultados**

Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir; ¿qué grado de motivación hay?, ¿las quejas se redujeron?, ¿cómo se abatieron los costos?, ¿en qué aspectos se ahorró?, etc.

Cabe mencionar que cada uno de estos cuatro aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr, o según sea la estructura del curso.

Si los objetivos que han de lograrse son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el segundo, y poco importará el desarrollo de actitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos. Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

- 1ª. Antes del curso.
- 2ª. Durante el curso.
- 3ª. Al final del curso.

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega un alumno al curso (como se puede ver, se trata de una forma de determinar necesidades de educación). Generalmente se realiza mediante una prueba o examen de conocimientos y actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los alumnos. Muchos instructores señalan que, con la evaluación regular, es decir, la que se realiza al final del curso, se carece en muchas ocasiones de objetividad y veracidad, no tanto porque el alumno deje de ser sincero u objetivo en sus respuestas, sino porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días del curso. Por ejemplo si el curso dura una semana, es difícil que el participante conteste el viernes o sábado lo que sucedió el lunes o martes. En esta etapa la evaluación adopta la forma de un examen a base de preguntas sobre los temas del día.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

### **2.5.7.5 Evaluación de las instalaciones y servicio en donde tuvo efecto el curso.**

La experiencia nos ha enseñado que en esta materia a nadie se puede dejar satisfecho. En muchas formas impresas de evaluaciones aparece una pregunta que generalmente se plantea así: ¿Qué le parecieron nuestras instalaciones? Dichas preguntas, en la mayoría de los casos, dan origen a críticas, señalamientos y exigencias injustificadas, además de que, a nuestro parecer, todo es criticable. Ha habido, por ejemplo, respuestas en nuestro sentido de que se prefiere el vino tinto al agua de frutas a la hora de la comida, o que hubiera sido preferible un televisor de tal o cual marca y tamaño. Sin embargo, no queremos que este aspecto deje de considerarse importante, ya que la estética y pulcritud de las instalaciones que motivan el proceso de aprendizaje y el servicio eficaz, tanto de comedor como cualquier otro servicio es esencial y coadyuva al éxito en el proceso de enseñanza.

El coordinador y el instructor tienen una muy importante responsabilidad: estar al pendiente de que dichos aspectos se presenten en la mejor forma. En relación con la evaluación de un curso, la experiencia ha demostrado que mientras más sencilla sea ésta, mejores resultados se logran al recibir respuestas claras y sinceras de parte del alumno.

No estamos de acuerdo, por tanto, con las formas de evaluación que abundan en preguntas complejas. En seguida, mostramos una sencilla, pero práctica y efectiva forma de evaluación por parte de los participantes. Es recomendable que el instructor se autoevalúe con el objeto de superar cada día sus habilidades y técnicas de instrucción. A continuación proponemos una forma de autoevaluación del instructor.

### **2.5.7.6 Exámenes**

Mucho se ha comentado la importancia y validez de las pruebas o exámenes que se aplican en el campo de la enseñanza para medir el aprovechamiento de los alumnos. Unos atacan este medio de evaluación y otros afirman su interés e importancia.

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso educativo, y en este sentido la evaluación está totalmente ligada al proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educando.

Sin lugar a duda, un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo.

### **2.5.8 Seguimiento o continuación de la capacitación**

En los últimos años, instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Queremos significar con esto, en forma simbólica, el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo. Que no signifique un curso, por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida educativa de la persona, sino que perdure y se continúe en el tiempo.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquier que sea su forma, depende del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues ésta no apoya ni complementa lo que en curso se plantea o se pide.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el seguimiento y la función coordinada de recursos humanos.

Las diversas funciones de la administración de personal, tales como reclutamiento, selección evaluación, capacitación y desarrollo de personal deben funcionar como un todo orgánico y sistémico. Ahora bien, a efecto de medir los resultados de un curso y el camino o trayectoria personal del colaborador, en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, promociones o cambios y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso. Entre el tercero y cuarto mes considero que es el momento más prudente. Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado- a la luz de criterios objetivos- algunos cambios en la persona y actuación del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones:

- 1.- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- 2.- No se registró cambio alguno.
- 3.- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente. Desde luego, se deberá señalar el próximo curso o evento al que debe asistir el empleado o participante.

### **2.5.9 Características del instructor de capacitación**

Se presentan una serie de características profesionales y personales, así como una serie de recomendaciones que Jaime Grados<sup>26</sup> propone para los profesionales en capacitación.

#### **2.5.9.1 Profesionales**

Ante todo, debe interesarse en transmitir sus conocimientos con fines de aprendizaje. Para ello se requiere que conozca muy bien su trabajo, y que domine la materia que va a impartir, aun cuando no corresponda al puesto que ocupa actualmente.

Además es importante que los participantes reconozcan la capacidad técnica del instructor, o al menos no rechazarlo, por creerlo técnicamente inferior. Este requisito es indispensable por que de él depende en gran medida el interés y la consecuente atención que el grupo preste al curso que imparta.

Es conveniente que sustente cierta autoridad moral o institucional sobre los participantes, de ahí que generalmente los instructores sean los mismos jefes o coordinadores, aunque no es indispensable.

Por otra parte, el instructor debe poseer un nivel cultural superior al promedio, ya que el mismo le facilitará la comunicación con los participantes. También debe poseer conocimiento y comprensión de los elementos socio culturales que conforma el entorno y la personalidad de los participantes; de la ubicación de la materia que imparte en el

---

<sup>26</sup> Con base en: GRADOS ESPINOSA, Jaime A., *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Trillas, 1999, p 88 y 89.

contexto socio político y económico, de manera actualizada; y de todos los elementos relacionados con la instrucción.

### **2.5.9.2 Personales**

- *Facilidad de palabra.* Capacidad de comunicar sus ideas con fluidez, y sin inhibiciones.
- *Claridad.* Habilidad para explicar concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten improcedentes, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo de los participantes.
- *Pensamiento lógico.* Poder discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos, de tal forma que se facilite su comprensión, sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
- *Sabe escuchar.* Capacidad de escuchar puntos de vista distintos de los suyos, de detectar las dudas y problemas de comprensión en los participantes y aceptar críticas, incluso aquellas dirigidas a él.
- *Manejo de ideas.* Comprender y explorar pensamientos, incluso aquellos que le resulten extraños o diferentes de su forma de pensar.
- *Persuasión.* Capacidad de convencer mediante razonamientos y no mediante la imposición o coerción basado en la autoridad.
- *Paciencia.* Conciencia de que la gente aprende a distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar despacio, aclarar o más incluso repetir una explicación.
- *Compromiso.* Expresión de un deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, considerando la instrucción como algo fundamental y necesario para el desarrollo personal y laboral del individuo.
- *Madurez.* Conocimiento, tanto personal como profesional, de la magnitud y limitaciones del propio conocimiento, para no caer en dogmatismos o intransigencias. Así podrá auto criticarse y estar abierto a sugerencias sobre su desempeño.

- *Auto conocimiento.* Conciencia de las propias limitaciones y defectos; no tratar de manejar una falsa imagen de si mismo.
- *Confianza en si mismo.* Valoración objetiva de las propias virtudes y defectos, y actitud positiva acerca de su capacidad.
- *Empatía.* Entendida como la capacidad de percibir los deseos y sentimientos de los participantes, en lo que concierne a detectar las diferencias individuales de los participantes, con ello, hacer que todos y cada uno satisfaga sus expectativas en un ambiente libre de antagonismos.
- *Gusto por la gente.* Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal, con la idea de compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.

### **2.5.10 La capacitación en el marco mundial**

“El Centro Industrial de Productividad y El Movimiento de Productividad Mundial”<sup>27</sup>

Con la Revolución Industrial en Inglaterra se inicia un proceso orientado a la sistematización de los actos productivos, con vistas al aprovechamiento óptimo de los recursos económicos. El trabajo del hombre – la división del trabajo- es parte constitutiva de esta concepción del sistema de producción, la dualidad indisoluble hombre y tecnología.

Es sólo un siglo habría de producirse la expansión de la producción de bienes de consumo y de capital. Los bienes de consumo están destinados a satisfacer las demandas de los países cuyas economías sólo permiten la asimilación de productos en la medida del intercambio de materias primas. La producción de los bienes de capital constituye el mecanismo básico de la política económica de los países más altamente desarrollados. En estos dos parámetros transcurre la historia moderna de las luchas por el desarrollo económico.

En tanto la tecnología avanza como resultado del florecimiento de la investigación científica, se plantean los problemas inherentes a la necesaria concordancia entre la

---

<sup>27</sup> Publicación de ARMO, “El movimiento de productividad Nacional”, Una doctrina y un programa. Ediciones Productividad. México, 1970, p.1 – 2.



eficacia de los equipos de producción y la eficacia del trabajo del hombre. Este es, en sus términos originales, el nuevo concepto presente en el lenguaje económico: la productividad.

En 1915 se originan los primeros centros de organización científica del trabajo. En los países capitalistas, sobre todo en los Estados Unidos, se van desarrollando hasta constituir bloques científicos, "ciencias sintéticas" las llamaríamos ahora. En los países socialistas, originalmente en la Unión Soviética, se desarrollan sistemas basados sobre todo en el principio de la emulación, que tiene su expresión más viva en el Stajanovismo.

La producción en línea de Henry Ford es un buen ejemplo de esta concepción primaria de la eficiente organización de los sistemas de producción. El Taylorismo es otra forma de expresión de este entendimiento mecanicista de la relación hombre-máquina.

Estas concepciones, entre otras, son la base de las nuevas formas de organización del desarrollo económico. En sus orígenes, el hombre se considera como parte integrante del equipo; sin embargo, paralelamente al desenvolvimiento de la economía contemporánea, se presentan acontecimientos sorprendentes en el orden social. El hombre de nuestro tiempo vuelve sobre las bases de su propia conciencia y replantea su posición en las relaciones de producción. En los países capitalistas forma parte de políticas de participación económica de los grupos obreros, en los beneficios mismos que puede reportar la "eficiencia". En el caso mexicano, nuestra Revolución viene a dar la connotación precisa a las relaciones sociales en el proceso de desarrollo económico del País.

Estos hechos de la organización científica del trabajo, de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles para el desarrollo económico; estos fenómenos de la tecnología se van aglutinando para cobrar un contenido social, de acuerdo con la estructura política.

La Segunda Guerra Mundial y la devastación de Europa originan el monumental programa de reconstrucción llamado Plan Marshall, patrocinado por el gobierno de Estados Unidos y dirigido a los países conocidos como de la Europa Occidental. Entre otras aportaciones del Plan Marshall hay una por demás significativa: la activación del movimiento de productividad europeo, como fórmula para lograr la "optimización" de los recursos que se pusieron en juego en la tarea de la reconstrucción económica.

Es el movimiento de productividad europea donde se ubica el más definido antecedente de un movimiento de productividad que habría de trasladarse a la América Latina,

igualmente como parte de un programa de cooperación norteamericano, a manera de respuesta a las demandas de nuestros países subdesarrollados de una mayor participación de los Estados Unidos en la tarea de propiciar el desarrollo en los países del hemisferio.

El licenciado Manuel Bravo, Director General del CeNaPro, analiza el tema en su primer informe rendido al Consejo Directivo de la Institución, en 1966. En este documento deja consignadas las siguientes informaciones:

“La intervención del gobierno de los Estados Unidos en la tarea de la reconstrucción europea tuvo, como uno de los capítulos importantes, el mérito de juzgar que todo el proceso de transformación de la economía de esos países, su recuperación económica, tuviese el sentido más económico, más organizado, más productivo, desde el punto de vista de la administración y de los criterios tecnológicos y científicos que se utilizaron.

“Expresión fundamental de este propósito del “Plan Marshall” fue el movimiento de productividad.

“En el curso de pocos años, los importantísimos recursos puestos al servicio de este movimiento de perfeccionamiento, se expresaron ya en forma práctica en toda la teoría de la Ingeniería Industrial y de la Economía Industrial, de los métodos y sistemas de organización puestos al servicio de cada uno de los programas de cada país, con respecto a su capacidad económica, particularmente industrial”.

De esta manera, nos encontramos en un momento dado con una experiencia de lo más interesante: la Agencia Europea para la Productividad, que ya incorporaba, dentro de sus programas de acción, a cada uno de los países miembros de la Organización Europea para el Desarrollo Económico.

“Los cambios en la formación docente en América Latina”<sup>28</sup>

Para ubicar la situación de la formación docente actual en América Latina es importante ver algunos elementos del contexto de los sistemas educativos.

En primer lugar, la demanda del sistema educativo sigue creciendo porque si bien la educación general básica está atendida, en los países con mayor población aumenta la demanda para la educación media.

---

<sup>28</sup> Luis Roggi <http://www.utdt.edu/eduforum/ensayo9.htm> consultada 21 de septiembre 2005.

En segundo lugar, en la sociedad se han establecido exigencias que no existían hace veinte años – no solamente la exigencia teórica sino también movimientos populares que exigen educación bilingüe y bicultural entre los cuales están Ecuador, Guatemala, México y Perú. Además se está generalizando la educación para personas con necesidades especiales que, en la teoría está bastante clara desde hace unos años, y donde algunos países latinoamericanos tienen experiencias importantes desde hace años (entre ellos Argentina, Uruguay y México). Por ejemplo, se está tratando de entrar con fórmulas especiales en zona rural donde prácticamente no existe la educación especial.

En tercer lugar, todo esto sucede en el contexto de una imagen desvalorizada de la enseñanza que se proporciona: hay en el imaginario colectivo una imagen desvalorizada del producto del sistema que también significa una presión sobre la formación docente.

En cuarto lugar, bajan los presupuestos educativos: en los años '90 ha bajado la inversión en educación por alumno. Esto presiona sobre la formación docente de distintas formas: afectando los salarios docentes, los edificios, los equipos y los materiales didácticos – que de manera general en la educación pública en América Latina son sumamente escasos.

Este es el contexto en el cual se piensan y se hacen cambios en la formación docente en América Latina.

¿Cuáles son los ejes? ¿Cuáles son los temas que preocupan?

En primer lugar, *¿quiénes eligen ser docentes?* Hay siete países de América Latina que han hecho estudios sobre el tema y en todos los casos se constata que el estudiante que ingresa en los cursos de formación docente es un estudiante de logro educativo muy inferior al resto de las carreras universitarias y muy inferior a los requerimientos que se le van a exigir a lo largo de las carreras.

En segundo lugar, *¿en qué nivel funcionan los centros de formación docente?* ¿A nivel medio, a nivel de estudios superiores no universitarios, o en la Universidad? En América Latina, la respuesta ha sido diversa: la línea es llevarlos al nivel universitario o

al nivel superior no universitario. Hay países que han ubicado a la formación docente en el nivel universitario (Costa Rica y Chile). En la mayoría de los países de América Latina las viejas "escuelas normales" han sido transformadas en institutos superiores con carreras que van de 2 a 5 años, y cuyo requisito de ingreso es que se haya completado el secundario.

Y también hay países tales como Brasil donde existen todas las alternativas. Brasil se encuentra en un proceso de transición hacia el nivel superior: tanto las normales como los institutos superiores siguen aceptando ingresos y algunas carreras universitarias siguen formando profesores de educación media. Es una situación que parece desordenada y caótica pero que responde a la realidad del sistema educativo brasileño que tiene muchos altibajos, todos ellos tratando de ser atendidos en una determinada línea: la línea que lleva a la formación docente hasta el nivel terciario.

Sin embargo, en América Latina aún no se han hecho evaluaciones respecto de los resultados de pasar la formación docente del nivel secundario al terciario, y del terciario al universitario.

Un tercer eje de gran interés en los últimos años ha sido la *formación continua*. Todos coinciden en que la formación debe estar unida a la capacitación en servicio. Sin embargo, no hay ningún país que haya pensado en aplicarlo en todo el territorio, excepto en Argentina donde los institutos claramente deben incluir entre sus funciones la capacitación en servicio.

No se ha logrado que la política de capacitación en servicio sea coincidente en sus fundamentos teóricos a la formación docente. Es decir que formación docente y capacitación en servicio tengan una misma orientación pedagógica aún cuando estén dadas en diferentes instituciones. Lo que ha pasado es que los institutos de formación docente en América Latina no han recibido los recursos para hacerse cargo de la capacitación porque el dinero ha ido siempre a los organismos centrales que no se desprendieron de la capacitación. Siempre hay programas nacionales de capacitación en servicio que competirían con los institutos superiores si estos desarrollaran realmente acciones de capacitación docente.

El otro eje es *formación e investigación*. Al respecto hay en América Latina una gran desorientación y de hecho no hay ningún país que haya logrado que los centros de formación docente realicen o reciban investigación docente, de tal manera que puedan desarrollar sus tareas de formación en relación con el conocimiento logrado del fenómeno educativo y del funcionamiento del sistema. En casi todos los países hay escuelas de prestigio que tienen gabinetes de investigación pero los institutos como tales no realizan investigaciones. Y no hay ningún país latinoamericano que ponga a la investigación como componente de la formación docente – sólo Argentina que lo está logrando con desigual éxito. Sin embargo, en las tres últimas reuniones latinoamericanas de formación docente hubo un consenso de que la docencia debía estar fundamentada en la investigación: no puede haber esa separación que existe hoy entre lo que se enseña y aquello que se conoce sobre el mismo fenómeno en el mismo país.

El quinto eje es *formación e innovación*. El sistema educativo se ha caracterizado durante muchos años por ser globalmente rutinario, con toques de innovación aislados que no llegan a permear la vida cotidiana del sistema: esa es la realidad de América Latina. Pero esa innovación, cuando llega, no lo hace como consecuencia del funcionamiento del sistema. El sistema no produce propuestas de innovación que se aplican como resultado de un proceso de análisis, evaluación crítica y propuesta. Erráticamente aparecen innovaciones que no están relacionadas con la formación de los docentes. Esto es una consecuencia lógica de que no haya relación entre formación e investigación – que es desde donde deberían provenir las innovaciones – y de que no haya relación entre formación y capacitación en servicio – porque si las instituciones que forman docentes estuvieran relacionadas ordinariamente con la vida cotidiana de las escuelas y colegios, de allí vendría el conocimiento para la innovación.

En sexto lugar, hay un *cuestionamiento general de las prácticas* tal como se vienen llevando. En casi todos los países de América Latina, la práctica sigue siendo desarrollada con un criterio "aplicacionista" – es decir, la teoría que se aprende se aplica en la práctica profesional, la cual generalmente está estipulada en el último semestre o en el último año de la carrera. Hay una reacción bastante generalizada contra esto, la cual ha merecido propuestas en pocos países, y dentro de estos países,

en contados institutos. La práctica como eje ordenador y estructurante del curriculum es uno de los elementos de la propuesta Argentina, y algunos otros países (como Brasil y México) han decidido que la práctica sea práctica en los diversos niveles y modalidades del sistema. Es decir, ya es excepcional el concepto de la "escuela de práctica" que era lo tradicional en las normales.

En este panorama se observan algunas ausencias de preocupación.

En los currícula de formación docente en América Latina sigue estando ausente la preocupación por quiénes y cómo serán los alumnos para los cuales se forman docentes. Todavía se sigue pensando en términos nacionales, pero la mayoría de los países de América Latina tiene quiebres culturales muy importantes. Los países que avanzaron fueron los países con mayoría indígena, por la presión por la educación bilingüe bicultural. Pero los países donde hay fenómenos importantes de pobreza, de exclusión y marginación en área urbana, no han mostrado una eficiente preocupación por distinguir en el curriculum o ejercitar de tal manera que el estudiante perciba la complejidad del problema en su carrera de formación docente.

Se trata de una carencia seria: el tema de pobreza se sigue dando como una desgracia individual y los maestros salen sin saber de qué se trata, entonces llegan a la escuela y les vienen al aula los problemas sociales, culturales, económicos y familiares de la pobreza, y no saben cómo actuar. A mi criterio esa es la causa fundamental del malestar docente, un malestar que generalmente intenta solucionarse con aumentos salariales, lo cual no soluciona la falta de formación y de capacitación que el docente tiene para enfrentarse con el tema de la pobreza. En América Latina, las enormes mayorías que están en el sistema educativo oficial forman parte de las poblaciones en situación de pobreza. Y la pobreza es un fenómeno social que hay que comprender para relacionarlo con los aspectos curriculares, pedagógicos y didácticos de la enseñanza.

Otra ausencia importante en la formación docente es lo institucional. Hay algunos países que han comenzado a incorporar gestión educativa a los currícula de formación docente, sobre todo aquellos países que han demostrado interés en que las escuelas

vayan logrado un mayor nivel de autonomía (por ejemplo, los Estados del sur de Brasil y Bolivia).

En resumen, la formación docente en América Latina está en este momento en un proceso de bisagra. En los años '90, se ha logrado mover la formación docente. Pero se trata de un desorden movido por diversas influencias. Por una parte, la exigencia de eficiencia y de compromiso con la gestión que viene de Estados Unidos y de los bancos que quieren que alguien se haga cargo de los resultados de los sistemas. Como nadie ha pensado bien qué significa hacerse cargo, todo el mundo mira para abajo, y debajo de todo está el docente. Pero en todo caso lo que es evidente es que en los procesos de evaluación externa que están definitivamente instalados en América Latina, el docente tiene un lugar irremplazable que cumplir y una responsabilidad que asumir.

Por otra parte, ha influido mucho en América Latina el pensamiento de los pedagogos españoles. También ha tenido mucha importancia, al menos en cuatro países grandes como Argentina, Chile, Brasil y México, la pedagogía crítica de Estados Unidos y se nota su presencia en el currículum de formación docente.

El docente que se va a formar es un "docente bisagra": está entre la escuela vieja y la escuela nueva. Una escuela vieja que nadie respeta y una escuela nueva que todavía no se sabe cómo va a ser. Y esta es una de las dificultades mayores.

En medio de todo esto está la idea de la acreditación en América Latina, que supone que alguien va a decir qué instituciones están suficientemente capacitadas para formar docentes. Dicho así puede sonar muy agresivo, porque hay instituciones que están funcionando, hay profesores que están formando docentes y hay docentes que están saliendo de las instituciones. Todo eso puede verse afectado por un proceso de acreditación. La idea de acreditación está permeando, no está siendo bien explicada, pero yo creo que sin exagerar, puede ser un instrumento muy importante para el mejoramiento de la calidad de la formación docente. No es un instrumento para cerrar institutos sino para monitorear el proceso de mejoramiento de los institutos. Un proceso de acreditación obliga a fijar metas, a fijar plazos, a establecer recursos, a comprometerse a alcanzar determinados logros si se aplican estos recursos, en este tiempo, con estos actores.

Todo ese proceso que deberían vivir las instituciones educativas para mejorar su calidad puede ser un instrumento a favor de la educación, con el requisito de que quienes ayudan a establecer las metas son testigos de que los recursos lleguen, y apoyan y monitorean el proceso personas conocedoras de los temas en que están y no comprometidas con el subsistema de formación docente – porque en el sistema hay intereses corporativos que pueden distorsionar todo el esfuerzo por la calidad, y porque así como decimos que la guerra es demasiado importante para dejársela solamente a los militares, también la educación es demasiado importante en una sociedad como para dejársela exclusivamente a los docentes.

“Segundo Congreso Mundial de la Internacional de la Educación, reunido en Washington D.C. (Estados Unidos)”

#### Resoluciones sobre la situación del personal Docente

El Segundo Congreso Mundial de la Internacional de la Educación, reunido en Washington D.C. (Estados Unidos) del 25 al 29 de julio de 1998, nota que:

1. Los docentes, al proporcionar no solo conocimientos y capacitación, sino también los principios éticos universales de la justicia social, la tolerancia y la paz, juegan un papel importante en el desarrollo económico, social y cultural de nuestras sociedades;
2. Los docentes comparten las preocupaciones de los padres y los jóvenes que se enfrentan a la crisis económica y social. Sin embargo, los docentes se ven sometidos a las presiones ejercidas por los gobiernos y los empleadores que quieren alterar la naturaleza de sus responsabilidades y de sus calificaciones estatutarias para adaptarlas a los graves problemas financieros de tipo económico, social y cultural causados por la mundialización de los mercados financieros ;
3. Es de importancia crucial que se reconozca una condición superior a la profesión docente, no solamente en bien de la calidad de la educación, sino también en aras del progreso de la sociedad en general. Toda sociedad necesita una educación de calidad, es decir docentes altamente calificados/as, para garantizar su desarrollo social y económico;



4. Los derechos de los docentes y su libertad profesional han sido reconocidos en la Recomendación UNESCO/OIT relativa a la situación del personal docente de 1966;
5. Los derechos de los docentes a la libertad de asociación, a la negociación colectiva, y a llevar a cabo acciones de fuerza han sido reconocidos en diversas recomendaciones y convenios de la OIT, siendo los más importantes los Convenios No. 87 y 98;
6. En muchos países, los bajos salarios de los docentes, la falta de pago de los salarios por periodos prolongados y la contratación temporal de docentes por periodos determinados han provocado sensaciones de subestimación, desmoralización y aún situaciones de precariedad. Todos estos aspectos tienen un impacto negativo tanto en el trabajo cuanto en la moral y la dignidad del docente. La IE hace constar que esa política adquiere formas particularmente agudas e inaceptables en aquellos países en donde, durante meses, no se pagan los salarios de los/las docentes.
7. Durante los últimos años, se ha vuelto a descubrir la importancia de la educación. En la Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos, (Jomtien, 1990) los líderes de los gobiernos asumieron compromisos globales; la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Social celebrada en marzo de 1995 en Copenhague, subrayó la necesidad de un nuevo trato para la inversión en la educación. En su informe político "Estrategias y prioridades", publicado en agosto de 1996, el Banco Mundial destacó la importancia de invertir en la enseñanza. La Comisión Internacional para la Educación en el Siglo XXI ("La Comisión Delors") hizo hincapié, en su informe publicado en marzo de 1996, en el papel crucial que tiene la educación en la construcción de la sociedad del futuro.
8. Toda autoridad educativa, gobierno u organización intergubernamental que pretenda seriamente mejorar la educación debe reconocer el papel clave que tienen los docentes en el proceso educativo. De hecho una de las medidas más importantes que pueden tomarse para mejorar la educación, es mejorar las condiciones de trabajo de los docentes. Una buena educación necesita de docentes cuya alta calificación será reconocida socialmente, y para reclutar jóvenes calificados para la profesión docente y mantener a los docentes en la profesión, es necesario mejorar las condiciones de trabajo de los docentes en todo el mundo.

### 2.5.11 La capacitación en México

#### “El Servicio Nacional ARMO”

El Gobierno de México, con la cooperación de la Organización de las Naciones Unidas, en virtud de un Plan de Operaciones que establece los objetivos y los procedimientos de operación, creó, el 21 de junio de 1965, el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria<sup>29</sup>.

La existencia de ARMO se debe a la cabal comprensión que se ha tenido del problema de la formación de los trabajadores de México, para que cumplan su compromiso con el desarrollo nacional de manera más eficiente y puedan, a corto plazo, tener una más amplia participación social. ARMO es producto del régimen del señor Lic. Gustavo Díaz Ordaz, Presidente de la República, y en su creación jugaron un papel decisivo las Secretarías de Industria y Comercio, Hacienda y Crédito Público, Educación Pública y Relaciones Exteriores. Se trata, pues, de una institución nueva que aporta, en el nivel nacional y en el internacional, importantes concepciones para consolidar una política de capacitación para los trabajadores ocupados en la planta industrial nacional.

Vale la pena incorporar en esta nota sobre ARMO algunas reflexiones en torno a su política, a sus finalidades principales, a sus esquemas de acción, a fin de vincularlo al Servicio en el gran marco institucional del sistema educativo del País.

ARMO es el más claro resultado de la apreciación de las magnitudes del desarrollo industrial de México y de sus perspectivas para los años venideros en relación con los recursos humanos que este mismo desarrollo demanda. El desarrollo industrial de México y la creciente complejidad tecnológica que adoptan las distintas ramas industriales, exige más altas calificaciones del personal obrero encargado de la operación de los equipos y de la producción misma.

De esta manera, en la creación de ARMO estuvieron presentes tres puntos principales:

- a) La rapidez del crecimiento industrial y del cambio tecnológico que afecta a los sistemas productivos.

---

<sup>29</sup> Publicación de ARMO, “El movimiento de productividad Nacional”, Una doctrina y un programa. Ediciones Productividad. México, 1970, p.28 – 29.

- b) La naturaleza de la población incorporada a las actividades industriales y las condiciones previsibles de los grupos que habrán de sumarse al sector industrial en los próximos años, partiendo del principio de que esta población representa en grupo de incipiente nivel educativo.
- c) Los requerimientos de formación técnica para los grupos obreros, más allá de las soluciones empíricas que tradicionalmente ha ofrecido el trabajo en la industria, así como el reconocimiento de que las formas tradicionales de adiestramiento técnico en el nivel obrero, no constituyen una alternativa de soluciones para el perfeccionamiento de la mano de obra ocupada en la industria.
- d) Las limitaciones físicas de cualquier sistema educativo formal para satisfacer las necesidades de formación y perfeccionamiento de los trabajadores ocupados, sobre todo por la diversidad de las ramas industriales y por las magnitudes mismas de la población que requiere estos servicios.

Sobre la base de estos cuatro supuestos se concluyó que era indispensable adoptar soluciones operantes, capaces de extender las posibilidades de la capacitación de la mano de obra, en debida concordancia con los índices de crecimiento de la industria nacional y los problemas del cambio tecnológico propios de este mismo crecimiento. Las soluciones que se consideraron más viables, más consecuentes con la apreciación de las condiciones objetivas de la industria nacional fueron las siguientes:

- a) Procurar que todos los medios la superación de los métodos para el adiestramiento de trabajadores en servicio.
- b) Utilización plena de los medios modernos de transmisión del conocimiento.
- c) Elaboración de materiales pedagógicos prototipo susceptibles de ser aplicados, principalmente, en programas que puedan desarrollarse en la propia planta industrial.
- d) Perfeccionamiento de los sistemas de capacitación de personal instructor para la planta industrial, que pueda constituir un importante agente multiplicador en el proceso de superación de las condiciones tecnológicas de los grupos obreros en las distintas ramas industriales.

Desde luego este esquema tan general constituyó desde el principio un reto para los especialistas en la planificación de los recursos humanos, en la pedagogía, en el diseño de métodos de enseñanza que fueran manejables, aún para aquellos grupos que no tuvieran la preparación académica básica, para cumplir funciones magisteriales.

#### “El Centro Nacional de Productividad”<sup>30</sup>

Las actividades del Centro Nacional de Productividad que se reseñan en esta Memoria, desde el momento de su creación en mayo de 1965 hasta agosto de este año de 1970, ha sido posible realizarlas por la decisión del Gobierno Federal de participar, por nuestro conducto, en el aumento de la eficiencia —económica, técnica y social-, en el proceso de industrialización, en el desarrollo agropecuario y en la ampliación de los servicios. Esta decisión se ha expresado en el financiamiento total de las actividades del Centro mediante el Fideicomiso que creó para este propósito. A estas aportaciones anuales del Gobierno Federal se han agregado los importantes donativos de la Nacional Financiera, S.A.

Siendo el Centro Nacional de Productividad una Asociación civil, formalización jurídica de las actividades desarrolladas durante 10 años por el Centro Industrial de Productividad, la conformación de su política es ahora producto del confrontamiento de ideas y experiencias de sus propio Consejo — en el que participan las representaciones del sector patronal, del sector obrero y del sector educativo superior del país- y las del Comité Técnico de Fideicomiso- en donde están representados la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Industria y Comercio, el Banco de México, S.A., la Nacional Financiera, S.A. y la Confederación de Cámaras Industriales-, encargado de vigilar la adecuada utilización de los recursos presupuestales del centro.

Un hecho se destaca como principal en estos cinco años de trabajo: el más absoluto consenso de opinión entre el Consejo y el Fideicomiso respecto a la participación del Centro Nacional de Productividad en la formulación y desarrollo de una política nacional de recursos humanos para el desenvolvimiento económico de México. De esta definición de política general se derivan las múltiples actividades de la Institución, todas ellas, por tal razón, congruentes entre sí.

---

<sup>30</sup> Publicación de ARMO, “El movimiento de productividad Nacional”, Una doctrina y un programa. Ediciones Productividad. México, 1970, p. III – VI.

A partir de nuestra propia definición sobre los recursos humanos, entendiéndolos como el resultado de la calificación de toda la población mexicana que va a participar o que ya participa en las actividades productivas, nuestras tareas se ha desenvuelto con toda claridad: en primer lugar, nuestra colaboración con las autoridades educativas, principalmente la Secretaría de Educación Pública- Programa "Aprender Haciendo" en la Escuela Primaria, el perfeccionamiento del personal técnico de la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas, Industriales y Comerciales, la Comisión Nacional de Planeamiento Integral de la Educación, etc-. Y con los Institutos Tecnológicos y las Universidades de casi todo el país, ello dentro del capítulo que hemos venido llamando Programas de Preingreso al trabajo.

En segundo lugar, todos nuestros programas de superación de la fuerza de trabajo, es decir, la mejor calificación de quienes ya participan en las actividades productivas a distintos niveles: para los trabajadores industriales, el importante programa de interés internacional que tiene a su cargo el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria ( Gobierno de México, Naciones Unidas, Oficina Internacional del Trabajo); para los ejidatarios y los pequeños propietarios, el Programa Campesino de Productividad, también de interés internacional ( Gobierno de México, Banco Interamericano de Desarrollo); el Programa Empresario destinado a la superación de la gerencia industrial del más alto nivel y a sus servicios inmediatos en el orden técnico y administrativo hasta el nivel de supervisión; los Programas Especiales destinados a la actualización y perfeccionamiento de quienes tienen que tomar decisiones principales en el manejo de las empresas industriales (los programas de economía, ingeniería y administración para personal técnico industrial); nuestra experiencia, con la colaboración del Gobierno de Francia en un importante programa destinado a poner al día, dentro del marco internacional, la normalización en el dibujo y la expresión gráfica para la industria, incluyendo, naturalmente, los problemas relacionados con la enseñanza de esta materia en el país.

Como hemos sentido que México se halla en un proceso de formación de instituciones y de definiciones de políticas superiores de Gobierno, hemos querido también participar en el examen de importantes cuestiones nacionales. Así, muy pronto nos ocupamos de asociar nuestro esfuerzo al de los hombres de ciencia para estudiar, definir y proponer una política nacional de ciencia y tecnología para el desarrollo económico y social de México, colaboramos con los institutos de investigación científica cuyas actividades

pueden tener repercusiones importantes en el nivel tecnológico de las actividades industriales; trabajamos intensamente con el magnífico grupo de científicos mexicanos apasionados de la investigación para el desarrollo agropecuario y forestal; hemos estado también en contacto con las altas autoridades preocupadas por estas cuestiones.

También hemos sentido que la educación de adultos, permanente, debe ser un tema de política nacional y así colaboramos en una importante reunión nacional con la Academia Mexicana de la Educación; hemos considerado que los reclusos y los lisiados representan una pérdida en lo social y en lo económico que urge reparar en forma sistemática y examinamos el problema con los profesionales en estas cuestiones. Nuestra reciente reunión sobre el papel de la mujer en la productividad nacional no ha acercado al examen de importantes cuestiones poco estudiadas y menos definidas.

Frente a la urgencia de una constante superación tecnológica, que en su expresión práctica significa el mayor y mejor uso de herramientas, equipos e instalaciones de producción cada vez más perfeccionados, y ante los riesgos inherentes de desplazamiento o desocupación de los trabajadores, a iniciativa de la Confederación de Trabajadores de México y con su amplísima colaboración y la de la representación de la Confederación de Cámaras Industriales, también nos ocupamos de discutir las realidades que el fenómeno presenta en México y se apuntaron fórmulas de previsión que seguramente serán útiles en las relaciones obrero-patronales. El tema discutido fue "Cambio Tecnológico y Automatismo, Políticas de Empleo y Seguridad Social", y se espera el funcionamiento de un Comité Permanente, que apoyado en las investigaciones del Centro, como Secretaría Técnica, puede establecer una provechosa continuidad en el examen de estas cuestiones.

Hemos creído que México debe contar con una política nacional de adiestramiento como parte importante del gran esfuerzo público en la educación formal y hemos examinado el tema, tanto en lo nacional con nuestros más destacados expertos, como con el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional, para recoger la experiencia nacional en esta materia y la de muchos países de América Latina.

## 2.5.12 La capacitación en las Empresas

“Sistema General de Capacitación y Adiestramiento, Asociaciones empresariales (STPS)”

La Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo: Dirección General de Capacitación<sup>31</sup> indica que, las asociaciones empresariales con representación nacional que elaboren sistemas generales de capacitación podrán registrarlos ante la Secretaría, y para tal efecto, presentarán el aviso correspondiente a través del formato DC-2B “Sistema General de Capacitación y Adiestramiento”, debidamente requisitado conforme a lo establecido en los criterios administrativos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2004.

Dichos sistemas contendrán programas estructurados modularmente, dirigidos a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica.

“Recursos Humanos en la PyMEs: Algunas consideraciones. Capacitación”<sup>32</sup>

Cuando tocamos el tema de Recursos Humanos en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (especialmente en las pequeñas), muchos pensarán ¿no es un tema propio de las grandes empresas? ¿en qué me beneficia implementar en mi empresa de apenas 10 empleados, políticas de Recursos Humanos? Pues bien, en mi experiencia acumulada a través de estos años, me he dado cuenta (y estoy plenamente convencido de ello) que una de las mayores ventajas competitivas de las PyMEs es precisamente, su capital humano. Es en las pequeñas y medianas empresas donde se da una mayor compenetración entre la evolución de los negocios y la gente que la compone. Es una variable que pocos tienen en cuenta a la hora de planificar políticas y tomar decisiones. La historia de la PyME es la historia de sus trabajadores. Interactúan

---

<sup>31</sup> [http://www.stps.gob.mx/03\\_sub\\_capacita/02\\_dgc/re\\_sistema.htm](http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/02_dgc/re_sistema.htm) consultada el 21 septiembre 2005

<sup>32</sup> [http://www.staffcapacitacion.com.ar/rrhh\\_00.htm](http://www.staffcapacitacion.com.ar/rrhh_00.htm) consultada el 22 septiembre de 2005

más estrechamente como si de una gran familia se tratase y así los problemas de uno repercuten en forma inmediata en el otro y viceversa.

Prestigiosos autores han dedicado estudios al tema de los Recursos Humanos. Sin embargo, casi siempre esos estudios apuntan a la complejidad de las grandes organizaciones y a veces cuesta encuadrarlos en el ámbito de las PyMEs. Sin pretender colocarme a la altura de los estudiosos de la materia, me gustaría abordar 3 temas puntuales, que considero fundamentales a tener en cuenta en la administración del componente humano en las PyMEs: selección, capacitación y remuneración del personal.

Volvamos al tema de la ventaja competitiva del factor humano en las PyMEs: personal bien entrenado en el área de producción, nos permitirá mayor eficiencia en la utilización de equipos y maquinarias, menor parada por desperfectos o mal uso de las mismas, cumplir con las cuotas de producción, evitar desperdicio de materiales y materia prima, disminuir accidentes laborales; en el área comercial, mejor atención a los clientes, búsqueda de nuevos mercados, mayores ventas, mayores ingresos; en el área administrativa, eficaz control de gastos y costos, mejor posición financiera, ordenada administración, información útil para tomar decisiones y así podríamos seguir enumerando ventajas. ¿Se dan cuenta de lo importante que es contar con buena capacitación del personal de la empresa?

Alentar a sus jefes intermedios y empleados a capacitarse más y mejor debe ser entendido como una inversión a largo plazo, nunca un COSTO; constituye una de las principales políticas de la empresa. Hoy se cuentan con infinidad de recursos para capacitación: cursos, seminarios, entrenamiento, Internet, reuniones de personal.

También de esta manera se contribuye a una función social de educación de los trabajadores; redundando en mayores beneficios para ellos y para la empresa y constituye un incentivo no remunerativo a tener muy en cuenta.

“La formación a través de medios electrónicos: experiencia de las PYMEs”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/sid/novedad/mype3.htm> consultada el 21 septiembre 2005



Desde mediados de los años noventa la política comunitaria de formación por vía electrónica (e-learning) se ha centrado hasta hoy más en conexiones e infraestructuras físicas que en la didáctica del aprendizaje y considera los medios electrónicos (e-resources) para la empresa y el trabajador de manera separada, en lugar de verlos como dos elementos del mismo proceso único e integrado. El artículo sostiene que si los responsables políticos no se percatan de que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ofrecen medios formativos comunes en favor tanto del desarrollo empresarial como de la formación individual y organizativa, la política continuará malinterpretando el significado de los medios electrónicos hasta que se decida a fomentar el desarrollo de mecanismos integrados para el trabajo, la tecnología y la formación. Analiza diversas formas en que los medios electrónicos pueden apoyar el trabajo y la formación dentro de las PYMEs. Expone las relaciones existentes entre estrategia de gestión, aplicaciones tecnológicas y entornos de creación de conocimiento. Muestra una serie de prácticas emergentes de uso de medios electrónicos para apoyar el trabajo y la formación dentro de las PYMEs y plantea dos modelos atractivos que analizan y describen vías de apoyo a la formación en las PYMEs a través de medios electrónicos, gestión del conocimiento y desarrollo de la empresa. Incluye una breve reseña de experiencias en diferentes empresas.

### **2.5.13 La capacitación en el Sector Público**

“Situación actual de la capacitación interactiva de funcionarios públicos: oportunidades, potencialidades y limitaciones para la realidad iberoamericana”<sup>34</sup>

La ascendente convergencia de los medios de comunicación

Para comenzar, debo decir que nada nos permita recordar mejor la singularidad del destino humano como las comunicaciones y, que en cierta manera, la historia de la civilización es la historia de los medios a los que el ser humano ha recurrido para intercambiar mensajes con sus semejantes en orden a satisfacer necesidades de la

---

<sup>34</sup> Por Néstor Arboleda Toro <http://www.clad.org.ve/arboleda.html> consultada el 22 septiembre 2005

más diversa índole. Podemos apreciar aquí un vínculo indisoluble entre la comunicación y el aprendizaje que es la razón de ser de la educación. En esa relación en la que un determinado grado de desarrollo cultural corresponde a un medio predominante, podemos percibir el avance progresivo en la búsqueda humana para vencer la distancia y hacer más amplio el alcance de sus mensajes, recurriendo a la instrumentalidad y al desarrollo tecnológico en cada momento y lugar.

No solo en estas últimas décadas del siglo que termina en las que las comunicaciones presentan un crecimiento exponencial sin precedentes sino a todo lo largo de la historia, cada vez que hay un descubrimiento o se introduce un nuevo servicio en este campo, las necesidades crecen a un ritmo todavía más rápido y la demanda en espiral de mejores facilidades de comunicación refleja esa incesante búsqueda de una mayor calidad de vida para todos. Este contexto nos permite introducirnos al tema central del Foro Iberoamericano que hoy nos congrega, para lo cual es preciso un rápido vistazo histórico a la evolución de los medios de comunicación y a sus correspondientes aplicaciones en la acción educativa.

“Apertura hacia las carreras del servicio público “

Aunque es muy cierto que el embrionario de la educación a distancia está asociado a la formación, capacitación y actualización de profesores a través de cursos válidos para su ascenso en el escalafón de la carrera docente, ésta se ha ampliado a otros campos tomando un especial auge dentro de las estrategias de capacitación y mejoramiento continuo del personal que labora en la entidades públicas y privadas.

A esa primera etapa embrionaria de la educación a distancia, le sigue una segunda generación de instituciones de teleeducación que aparecen o se consolidan a partir de la década de los setenta afianzando el prestigio de esta modalidad que gana cada vez más adeptos, logra un sólido apoyo por parte de los gobiernos, organismos internacionales y proyecta un uso creativo de los medios electrónicos de comunicación.

“Universidades, Institutos Educativos y Organismos de Capacitación”

A continuación se presentan las entidades publicadas en la página de Internet de la STPS<sup>35</sup> por la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo: Dirección General de Capacitación en México.



ALCATEL



ASERCOM



BANCO DE COMERCIO EXTERIOR



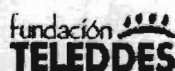
CAMARA NACIONAL DE COMERCIO



ERICSSON



TELECOMUNICACIONES



FUNDACION TELEDES



INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL



SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES

SECRETARIA DE ECONOMIA

---

<sup>35</sup> <http://www.stps.gob.mx/> consultada el 21 septiembre 2005



EMBASSY OF MEXICO IN CANADA



SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA,  
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION



COMPUTO ACADEMICO UNAM



ESCUELA BANCARIA Y COMERCIAL



ESIME



INSTITUTO DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO DEL  
ESTADO DE GUANAJUATO



UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE MEXICO



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL



INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO



TECNOLOGICO DE MONTERREY

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



## **2.6 El análisis de puestos**

"Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de Administración de Recursos Humanos (ARH) para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades, en tanto que las especificaciones se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante debe tener características compatibles con las especificaciones, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido registrado en la descripción. En general, la descripción presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño ya está hecho desde hace

mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo." Chiavenato (1999)<sup>36</sup>

"Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad." Arias y Heredia (1999, p. 385).<sup>37</sup>

### **2.6.1 Definiciones**

Con el objeto de definir el análisis de puestos, Gama (1992)<sup>38</sup> establece definiciones de palabras clave relacionadas con éste concepto desde el punto de vista etimológico hasta una definición concreta del mismo:

La palabra análisis proviene del griego "analyzein" que significa "desatar", por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.

Ahora bien, en psicología la palabra "análisis" se conoce como la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y sus mecanismos.

...Puesto proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.

Reyes Ponce y Arias Galicia definen al puesto como: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal." Citados por Gama (1992, p. 14).

---

<sup>36</sup> Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A., 5ª.Ed. 1999.

<sup>37</sup> Arias, F. Y Heredia, V., administración de recursos humanos para el alto desempeño, México, Editorial El Manual Moderno 5ª.Ed. 1992.

<sup>38</sup> Gama, E., Bases para el análisis de puestos, México, Editorial El Manual Moderno 1992.

- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales se va a desempeñar el individuo.

Después de revisar todos éstos conceptos, propone una serie de definiciones para el análisis de puestos:

- Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.
- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren (Howel, 1979) citado por Gama (1992 p. 20).
- Estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.

Resume y concluye con una definición: "el análisis de puestos es: conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo,

así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente".

Para definir el concepto de análisis de puestos, Fernández y Sánchez (1997)<sup>39</sup> establecen que es: "El proceso metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo".

Para Arias y Heredia (1999, p. 386)<sup>40</sup> "Un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En otras palabras, se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlas y no en la persona ocupante de ese puesto".

Reyes (1996)<sup>41</sup> hace una definición de todos los elementos que se relacionan con el análisis de puestos:

El concepto de puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de " puesto". Éste se define como " el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

---

39 Fernández R. Y Sánchez J., Valoración de Puestos de Trabajo, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1997.

40 Idem...

41 Reyes A., El Análisis de Puestos, México, Editorial Limusa, 1996.



Conjunto de operaciones. Todo trabajador “ hace algo” concreto y definido, sea en forma continúa, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones. Mas para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos. Se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir. Y, por último, el trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del operativo concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez; pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.

La ocupación: Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así dentro de la ocupación “mecánico”, entran los puestos de tornero, fresador, esmerilador, taladrista, etc.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

El título del puesto. Es el término con el que se conoce y determina todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, ó con unas cuantas. El título debe ser por ello de tal naturaleza, que no comprenda, ni más, ni menos elementos de los que forman el puesto.

Por lo expresado es evidente que los títulos deben revisarse cuidadosamente, para evitar confusiones.

Por último se hará referencia a las definiciones que proporciona Chiavenato (1999 p.p. 331-333)<sup>42</sup>, sin embargo éste utiliza como términos relacionados a la descripción y análisis de cargos, como a continuación se describen:

#### Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción es el proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás en la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del mismo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos de éste y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo "puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás. Los deberes y las responsabilidades, que corresponden al empleado que los desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización".

---

<sup>42</sup> Idem...

Básicamente, tareas o funciones "son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante". Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama".

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

### Análisis de Cargos

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza éste en relación con los aspectos extrínsecos.

Aunque la descripción y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido ( qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

#### **2.6.2 Marco legal**

Con fines de determinar los artículos de la Ley Federal del Trabajo que se relacionan con el contexto del análisis de puestos, diversos autores han determinado cuales son éstas implicaciones, sin embargo para los fines de éste reporte, se citarán algunos señalamientos hechos por Reyes (1996)<sup>43</sup>:

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos " se determine el trabajo con la mayor precisión posible", y que en los colectivos " se fijen la intensidad y calidad del trabajo".

---

<sup>43</sup> Idem...

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar "nombres de puestos" en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula de los individuales, dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., situación que la Ley apenas tolera, pero que no desea, como aparece claramente en el texto del artículo 33.

La Ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen los elementos impalpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 fracción II como obligación del trabajador " ejecutar las labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Complementando Arias y Heredia <sup>44</sup>(1999, p. 386) decláran que "En México existe, además, el mandamiento legal de especificar con "...la mayor precisión posible...", dentro del contrato de trabajo, "...el servicio o los servicios que deban prestarse..." (art. 25 fracc.III de la Ley Federal del Trabajo) por una razón trascendente: una causal de rescisión del contrato sin responsabilidad para el patrón radica en desobedecer el trabajador al patrón "...siempre que se trate del trabajo contratado..." (art.47 fracc. XI)."

### **2.6.3 Necesidades que satisface**

Para Reyes<sup>45</sup> (1996 p.p. 13-14) " La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y "las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

A) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.

---

<sup>44</sup> Idem...

<sup>45</sup> Idem...

B) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

C) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

D) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

En relación a las actividades que se desempeñan en la administración de recursos humanos, Arias (1999, p. 385)<sup>46</sup> establece que "En el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.

---

<sup>46</sup> Idem...

- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales."

#### **2.6.4 Técnica**

La mayoría de los autores coinciden con la estructura y forma que debe contener el análisis de puesto, por lo que en éste apartado se citará en extenso la propuesta de Reyes<sup>47</sup> (1996, p.p. 17-27), ya que en base a ésta se elaboraron los análisis de puestos correspondientes al presente reporte:

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "análisis de puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fundamental en ella es la "separación y ordenamiento" científicos de los elementos que integran un puesto.

Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto, muchos de los elementos que lo forman no están diferenciados, y mucho menos sistemáticamente ordenados.

Se requiere pues fundamentalmente:

- 1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión;
- 2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador;
- 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica;
- 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
- 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, recibe el nombre de analista. Obviamente se comprende que debe tener capacidad de observación, mente analítica, propiedad y claridad para expresarse.

---

<sup>47</sup> Idem...

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de “descripción de puesto”.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llaman “especificación de puesto”.

### ACTIVIDADES PREVIAS

Aprobación de la gerencia. En ésta, como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la aprobación de la gerencia. Para lograrlos es imprescindible presentar el planeamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos, que necesariamente rendirá. Como una base sobre el costo puede considerarse que en promedio cada “puesto” analizado implicará aproximadamente 5 horas de trabajo de un analista.

Determinación de sus objetivos. Un análisis genérico e indeterminado en cuanto a los fines a que se destina, pierde mucho de su efectividad. Sus objetivos determinarán el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignent, la forma de estructurarlos, etc.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos;

- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él se pone énfasis especial en “el cómo” deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, es constancia

con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Información a los trabajadores. Sin la cooperación, o lo que es peor, con la oposición de los trabajadores, es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse y convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad.

Para ello servirán folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc. Hay que procurar mediante ellos que el trabajador se sienta, como lo es en realidad, elemento importante en el análisis.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

Preparación de analistas. Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además de los conocimientos de esta técnica, requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa, por lo que es útil que hagan un recorrido previo por ésta, en el que recibirán explicaciones generales que les ayudarán a apreciar más exactamente los elementos de cada puesto.

### RECOPILACION DE DATOS

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza. Pero usada en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación, así como aquellas constituidas por un proceso que abarca todo un día o más.



Durante la observación conviene tomar datos escritos, pues, fuera de memorias privilegiadas, es imposible retenerlos todos.

Informes del trabajador. De lo dicho se deduce que la observación debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas. Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejársele que explique con amplitud, cuidando sólo de que lo haga ordenadamente. No debe preocuparse el analista por interrumpirlo para tomar anotaciones, pues esto hace sentir al trabajador la importancia de sus informes.

Informes de los supervisores inmediatos. Estos funcionarios deben completar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador. Pero su intervención principal consiste en revisar los elementos recogidos, y principalmente los informes del trabajador y el supervisor; cuando aparezca alguna contradicción o discrepancia entre ambos, hay que definirla antes de formular la descripción.

El supervisor tiene especial importancia para proporcionar los informes sobre los requisitos de la especificación de puestos.

Cuestionarios. Presentan la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros. Estos elementos son frecuentes, ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas. Para análisis en el taller, es todavía menos apropiado, pues hay obreros que carecen de la capacidad necesaria para contestarlos adecuadamente.

La práctica más aconsejable es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo: como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable; los cuestionarios para el supervisor ayudan para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

¡Nunca debe perder de vista quien analiza que no investiga trabajadores, sino puestos!

## LA DESCRIPCIÓN

Distinguiremos en ella tres partes:

A). - El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:

- 1.- Título del puesto. Previamente precisado
- 2.- Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- 3.- Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.
- 4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
- 5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- 6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- 7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales.
- 8.- Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
- 9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- 10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez..

B).- La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.

C).- La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden también formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas de ellas.

Pueden añadirse dibujos de las piezas manufacturadas, esquemas de las máquinas empleadas, etc., si con esto se facilita la más clara inteligencia del trabajo.

Debe expresarse qué tiempo de la jornada, aproximadamente, se dedica a cada actividad, al menos en las continuas y periódicas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto, que pudiera escapar al analista.

¡ Una descripción será buena si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto !

## LA ESPECIFICACIÓN

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores". Todos los que se usan, entran dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad" suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de equipo, operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo, en mediciones, selección, en lecturas, registro; experiencia; ingenio; iniciativa; instrucción general; inventiva; precisión.

En la categoría de "esfuerzo", pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua; esfuerzo físico; esfuerzo mental; esfuerzo auditivo; esfuerzo visual; tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, procesos, trabajo de otros, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circundante: (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.); deterioro de ropas; peligro de accidentes de trabajo; peligro de enfermedades profesionales; postura incómoda.

En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, etc.

El número y la clase de los factores empleados dependen de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.

## REQUISITOS DE ESTILO

**Claridad.** El uso de términos ambiguos, esto es, que puedan entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello deben excluirse términos tales como “ asistir, “ verificar “, etc.

**Sencillez.** También por razón de claridad debe emplearse un lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el empleo de tecnicismos que son de uso corriente en la empresa.

**Consición.** Debe emplearse el menor número posible de palabras, porque esto favorece también la claridad.

**Precisión.** Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones , tales como “ poco “, “ mucho “, “ frecuente “, “ largo “, “ de gran responsabilidad “, etc.

Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible. Así, mejor que decir “ levanta grandes pesos “, es decir : “ levanta pesos mayores de 30 kilos “.

**Viveza.** Debe procurarse en lo posible hacer una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo.

## FORMAS ESCRITAS

Existen dos principales: a) La descripción libre, y b) La lista checable.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar, dejándose en cada factor el espacio necesario

para poner una marca, cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre puede adaptarse a todos los puestos de la empresa.

Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista checable para la especificación.

### CONSERVACIÓN Y REVISIÓN

El arreglo sistemático de las diversas descripciones y especificaciones no sólo sirve para su fácil manejo y localización sino que les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

Suelen anexarse a cada descripción los apuntes tomados por el analista, porque pueden revelar el por qué se tomaron ciertos datos, o aclarar otros. Igualmente conviene que, al registrarse algunos cambios en las especificaciones, los datos anteriores se conserven para tener idea de los movimientos que sufre un puesto.

El orden que se lleve en el archivo puede variar de una empresa a otra de acuerdo con sus necesidades. Sin embargo, es muy conveniente que se tomen como base las claves y sistemas que resultan de las gráficas de organización de la empresa. En todo caso el sistema debe ser fijo, claro y sencillo, así como formularse un índice completo de claves para facilitar la localización de cualquiera especificación de puestos.

En cada descripción y especificación debe existir una forma para llevar el control de las personas que las usen y tengan en su poder, así como también de los cambios y revisiones operadas, sea en forma periódica para mantenerlas al corriente, sea excepcionalmente por cambio de maquinaria, métodos, etc.

### III. Marco de Referencia

En este apartado se especifica la estructura institucional, líneas estratégicas y funciones; a nivel central, regional y estatal, desde la Dirección General hasta la Gerencia de Personal la cual es la unidad organizativa que tiene la encomienda de administrar los recursos humanos de la institución, la subgerencia de Desarrollo de Personal en la que se realizan gran parte de las intervenciones en materia de capacitación al personal y, en particular, en la Jefatura de Proyecto de Capacitación, en donde se realiza el análisis del presente caso.

*Lo anterior con el objeto de brindarle al lector una clara perspectiva del escenario institucional que corresponde al macro sistema y como interactúan con él los subsistemas con sus respectivas líneas estratégicas y funcionales. También se define claramente el sistema objeto de análisis, para proceder al análisis en base a la "Teoría de Sistemas".*

La Institución en la que se desarrolla el presente trabajo, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, con fundamento en los artículos 12 de la ley de aguas nacionales, 14, fracción VI del reglamento de la ley de aguas nacionales y 35, fracción II del reglamento interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales.

La información referente a la Institución se obtiene de su página de Internet y del propio "Manual de Organización General" expedido en Junio de 2003.

### **3.1 Reseña histórica de la institución**

La institución es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica.

Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

### **3.2 Estructura operativa**

Para cumplir con su propósito esencial, la Institución se divide operativamente en tres grandes áreas:

1. Oficinas Centrales.
2. Gerencias Regionales.
3. Gerencias Estatales.

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran: apoyar a las Gerencias Regionales y Estatales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico, establecer los programas para apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

Oficinas Centrales también establece la política de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, coordina las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y apoya su aplicación en el país, elabora las normas en materia hidráulica, opera el servicio meteorológico nacional, mantiene una sólida y fructífera relación con el H. Congreso de la Unión, atiende a los medios de



comunicación nacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que beneficien al Sector Hidráulico.

Las Gerencias Regionales son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país.

El desempeño de las Gerencias Regionales es también muy importante, ya que tienen a su cargo aplicar la razón misma de ser de nuestra institución en cada región del país. Para ello, realizan las siguientes tareas básicas:

1. Determinar la disponibilidad del agua.
2. Orientar los nuevos polos de desarrollo.
3. Lograr el uso sustentable del agua.
4. Asegurar la preservación de los acuíferos.
5. Garantizar la calidad del agua superficial.
6. Llevar a cabo la recaudación en materia de aguas nacionales y sus bienes.
7. Solucionar conflictos relacionados con el agua.
8. Otorgar concesiones, asignaciones y permisos.
9. Promover la cultura del buen uso y preservación del agua.
10. Prevenir los riesgos y atender los daños por inundaciones.
11. Prevenir los riesgos y atender los efectos por condiciones severas de escasez de agua.
12. Operar la infraestructura estratégica.

Además, las Gerencias Regionales son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican.

Por lo que se refiere a las Gerencias Estatales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Institución en las entidades federativas que les corresponden.

### **3.3 Misión, visión, y objetivos derivados del plan estratégico Institucional**

#### Misión

“Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso”

#### Visión

“Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua”

#### Objetivos

1. Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola
2. Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento
3. Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos
4. Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso
6. Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías

### 3.4 Atribuciones

A continuación se mencionan las facultades de la institución, con el objeto de discernir aquellas que derivan en acciones que corresponden en materia de capacitación.

Ley de Aguas Nacionales

Artículo 9.- Son atribuciones de "La institución":

- I. Ejercer las atribuciones que conforme a la presente Ley corresponden a la autoridad en materia hidráulica, dentro del ámbito de la competencia federal, excepto las que debe ejercer directamente el Ejecutivo Federal;
- II. Formular el Programa Nacional Hidráulico respectivo, actualizarlo y vigilar su cumplimiento;
- III. Proponer los criterios y lineamientos que permitan dar unidad y congruencia a las acciones del Gobierno Federal en materia de aguas nacionales, y asegurar y vigilar la coherencia entre los respectivos programas y la asignación de recursos para su ejecución;
- IV. Fomentar y apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado; los de saneamiento, tratamiento y reuso de aguas; los de riego o drenaje y los de control de avenidas y protección contra inundaciones. En su caso, contratar o concesionar la prestación de los servicios que sean de su competencia o que así convenga con terceros;
- V. Administrar y preservar las aguas nacionales y los bienes nacionales a que se refiere el artículo 113, y preservar y controlar la calidad de las mismas, así como manejar las cuencas en los términos de la presente Ley;
- VI. Programar, estudiar, construir, operar, conservar y mantener las obras hidráulicas federales directamente o a través de contratos o concesiones con terceros, y realizar acciones para el aprovechamiento integral del agua y la conservación de su calidad;
- VII. Expedir los títulos de concesión, asignación o permiso a que se refiere la presente Ley, reconocer derechos y llevar el Registro Público de Derechos de Agua;

- VIII. Conciliar y, en su caso, fungir a petición de los usuarios, como árbitro en la solución de los conflictos relacionados con el agua, en los términos del Reglamento de esta Ley;
- IX. Promover el uso eficiente del agua y su conservación en todas las fases del ciclo hidrológico, e impulsar una cultura del agua que considere a este elemento como un recurso vital y escaso;
- X. Ejercer las atribuciones fiscales en materia de administración, determinación, liquidación, cobro, recaudación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos que se le destinen o en los casos que señalen las leyes respectivas, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación;
- XI. *Promover y, en su caso; realizar la investigación científica y el desarrollo tecnológico en materia de agua y la formación y capacitación de recursos humanos;*
- XII. Expedir las normas en materia hidráulica en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización;
- XIII. Vigilar el cumplimiento y aplicación de la presente Ley, interpretarla para efectos administrativos y aplicar las sanciones y ejercer los actos de autoridad en la materia, que no estén reservados en el Ejecutivo Federal;
- XIV. Actuar con autonomía técnica y administrativa en el manejo de los recursos que se le destinen y de los bienes que tenga en los términos de esta Ley, así como con autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señaladas en sus programas y presupuesto;
- XV. Expedir en cada caso, respecto de los bienes de propiedad nacional a que se refiere esta Ley, la declaratoria correspondiente, que se publicará en el Diario Oficial de la Federación;
- XVI. Realizar las demás que señalen las disposiciones legales o reglamentarias.

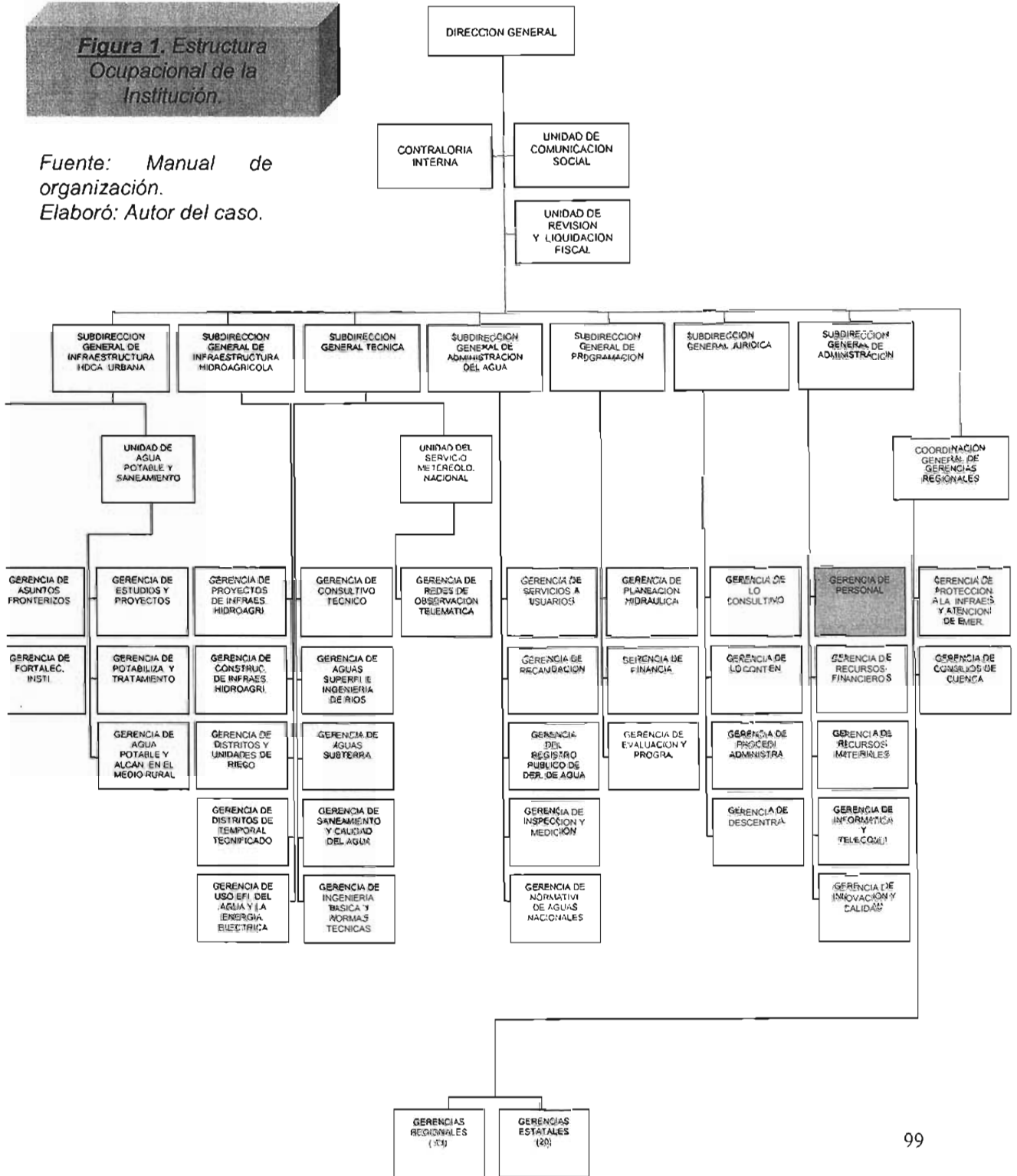
Podemos observar entonces que el párrafo XI hace mención de la capacitación de los recursos humanos sin embargo, en el subíndice "descripción de funciones" se visualizará de manera más clara dichas acciones.

### 3.5 Organigrama institucional

**Figura 1. Estructura Ocupacional de la Institución.**

Fuente: Manual de organización.

Elaboró: Autor del caso.



### 3.6 Estructura ocupacional para capacitación

En este punto se hace referencia a las unidades responsables de observar el cumplimiento de las atribuciones institucionales, específicamente las relacionadas con la capacitación del personal.

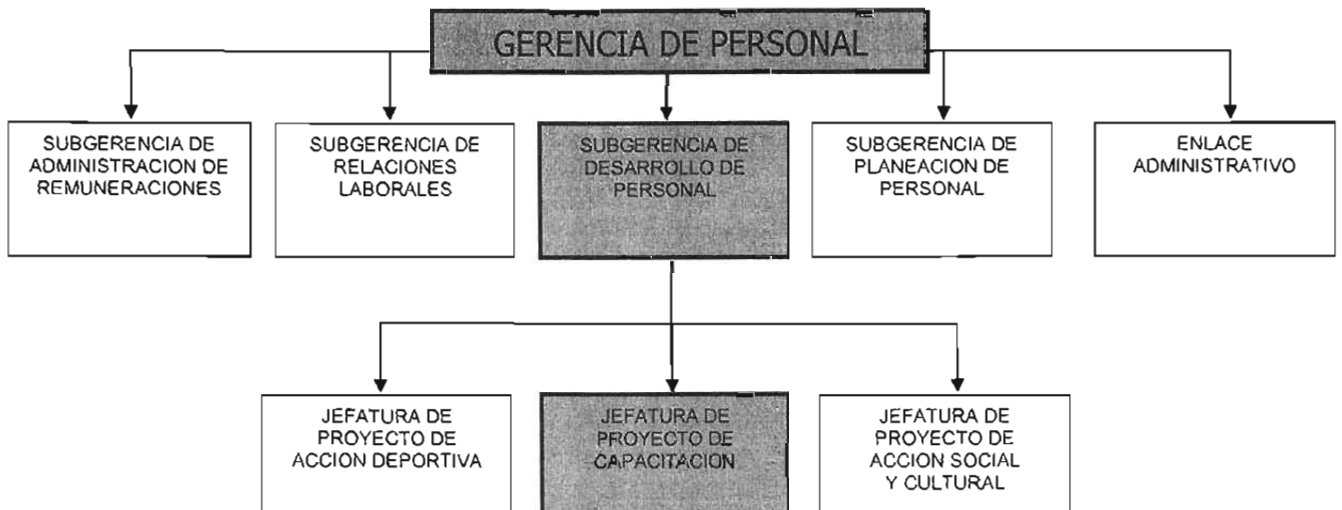
La institución se encuentra integrada por una dirección general, dos unidades de apoyo además de contraloría interna, siete subdirecciones generales, una coordinación general de gerencias regionales, veinte gerencias estatales y trece gerencias regionales.

Tomando en cuenta que la institución posee con una plantilla significativa en su capital humano y, por lo tanto, su estructura ocupacional es extenso (**figura 1**); con fines de esquematizar éste se presentan las instancias anteriormente mencionadas en donde se observa la posición de la gerencia de personal (**figura 2**). A su vez, la gerencia de personal tiene a su cargo 4 subgerencias y un enlace administrativo, dentro de los que se encuentra la subgerencia de “Desarrollo de Personal” (**figura 3**) de la que depende la “Jefatura de Proyecto de Capacitación” en donde se practican 3 funciones principales y la cual se identifica en el organigrama como: Diseño e impartición de cursos, es la estructura en donde se realiza el presente análisis.

### 3.7 Organigrama Gerencia de Personal

**Figura 2. Estructura Ocupacional de la Gerencia de Personal.**

Fuente: Manual de organización.  
Elaboró: Autor del caso.



### 3.7.1 Objetivo y funciones de la Gerencia de Personal

#### Objetivo:

Diseñar y aplicar las estrategias que permitan crear y mantener un clima favorable de trabajo que propicie el desarrollo integral del personal y coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

#### Funciones:

- Definir los criterios normativos y la aplicación de mecanismos operativos para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de reclutamiento, selección e integración de personal y supervisar su cumplimiento.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos normativos que permitan contar con una planta ocupacional calificada a las estructuras orgánicas autorizadas, los catálogos de puestos y los tabuladores de sueldos.
- *Planear y coordinar las acciones que permitan identificar las necesidades de capacitación, a fin de diseñar, elaborar y evaluar el Programa Institucional de Capacitación.*
- Coordinar la elaboración del capítulo de servicios profesionales, así como su integración al presupuesto general de la institución y supervisar su adecuado ejercicio.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos normativos durante el proceso de pago de remuneraciones al personal, así como las prestaciones económicas y retenciones que marca la Ley en la materia.
- *Definir y aplicar estrategias para el otorgamiento de las prestaciones a que tiene derecho el personal, así como coordinar su aplicación en el ámbito nacional.*
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos normativos para la integración y actualización de los manuales de organización y procedimientos de las unidades administrativas de la institución.
- Planear, organizar y conducir las relaciones laborales entre la institución y sus trabajadores de conformidad con las directrices emitidas por el titular de la institución.



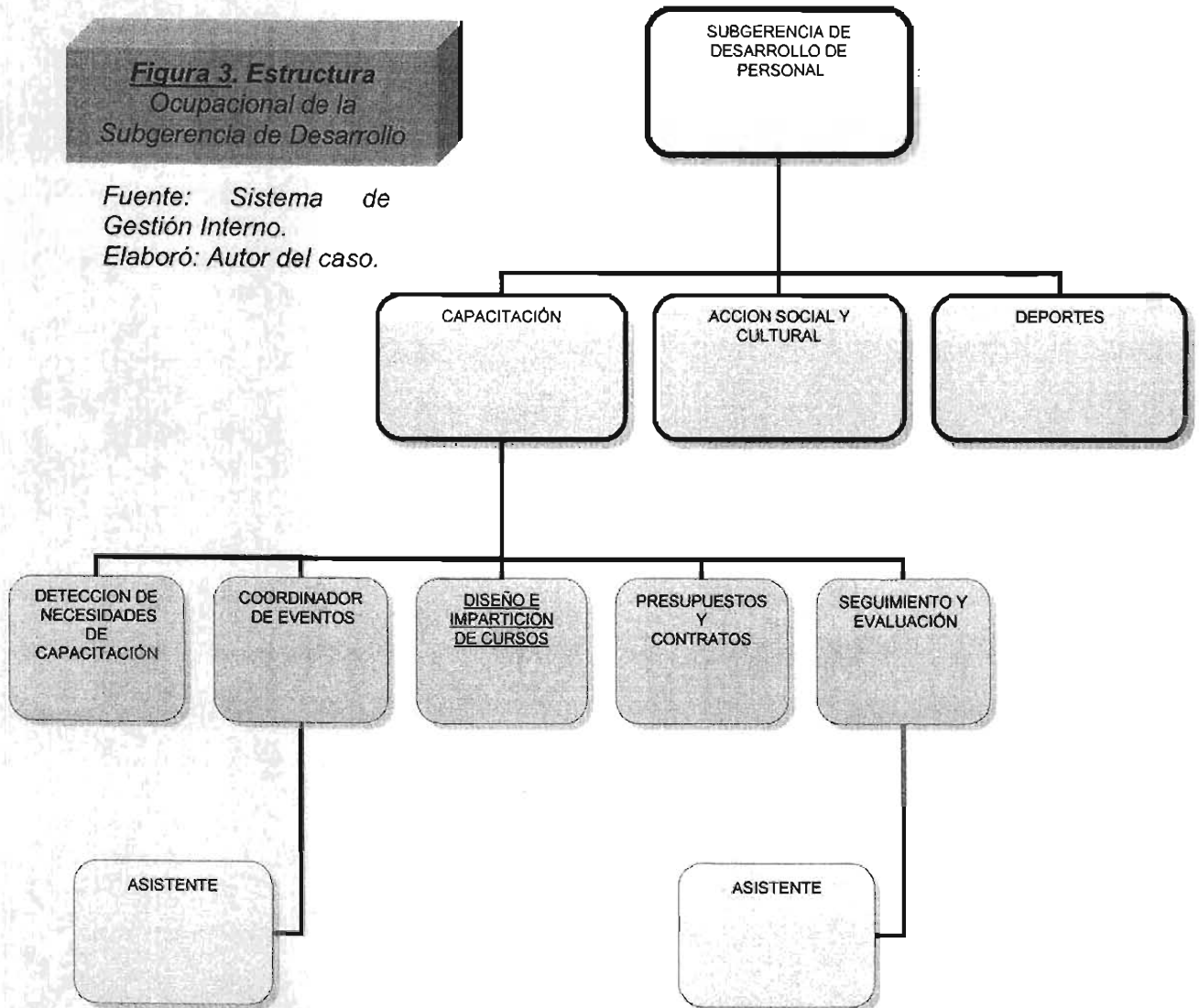
- Vigilar la debida aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo en las unidades administrativas de la institución, así como su observancia por parte del personal.
- *Establecer y dirigir estrategias para el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Escalafón; Seguridad e Higiene; y de Capacitación y Adiestramiento que permitan la participación activa del personal y el cumplimiento de las disposiciones previstas en la legislación vigente.*
- *Planear, coordinar y supervisar la ejecución de los programas de actividades sociales, culturales, deportivas y educativas dirigidas al personal y sus familiares.*
- Dirigir y coordinar la elaboración y actualización de la normatividad en materia de administración de personal, así como de autorizar su instrumentación en el ámbito nacional.
- Coadyuvar, de conformidad con las directrices emitidas por la Dirección General, en la ejecución de programas emergentes en caso de desastre.

Podemos observar entonces que en los párrafos: tercero, sexto, décimo y décimo primero, se hace mención de la función de capacitación de los recursos humanos.

### 3.7.2 Organigrama Subgerencia de Desarrollo de Personal

**Figura 3. Estructura Ocupacional de la Subgerencia de Desarrollo**

Fuente: Sistema de Gestión Interno.  
Elaboró: Autor del caso.



### **3.7.3 Misión, visión, proceso central y política de calidad de la Subgerencia de Desarrollo de Personal**

#### Misión

Administrar programas de capacitación, deportivos y culturales que contribuyan al desarrollo integral del personal de la Institución.

#### Visión

Ser el área impulsora del desarrollo de capacidades técnicas y administrativas del talento humano de la Institución.

#### Proceso central

Administración de la capacitación

#### Política de calidad

Somos el área responsable de administrar con eficiencia el programa que satisfaga las necesidades de capacitación a través de la mejora continua, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la Subgerencia de Desarrollo de Personal y de la Institución.

### 3.7.4 Funciones de la Jefatura de Proyecto de Capacitación

- Planificación del diseño y desarrollo: planear y controlar el diseño y desarrollo del producto; proceso de desarrollo de cursos, las actividades de revisión, verificación y validación, correspondientes para cada etapa del desarrollo de cursos, las responsabilidades y autoridades requeridas para la ejecución de las actividades de desarrollo. Controlar, la interrelación del personal involucrado en el diseño y/o desarrollo, de tal manera que se asegura claridad en responsabilidades.
- Verificación de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo: requisitos funcionales y de rendimiento, requisitos legales y reglamentarios aplicables, la información aplicable proveniente de cursos previos similares, cualquier otro requisito que se considere esencial para el diseño y desarrollo, resolver requisitos incompletos, ambiguos o conflictivos.
- Verificación de resultados del diseño y desarrollo: documentación de las salidas del proceso de diseño y desarrollo que permiten su verificación en relación a los requisitos de entrada del diseño y desarrollo tales como; satisfacción en los requisitos de entrada del diseño y desarrollo, la información apropiada para las operaciones de producción y de servicio, revisión de lo que contienen o hacen referencia a los criterios de aceptación para el producto, que definan las características del producto que son esenciales para su utilización segura y apropiada.
- Revisión del diseño y desarrollo: evaluar la capacidad para satisfacer los requisitos, identificar problemas y proponer acciones de seguimiento.
- Verificación del diseño y desarrollo: realizar verificaciones del diseño y desarrollo, para asegurar que las salidas satisfacen las entradas de éste. Los resultados de la verificación y las subsiguientes acciones de seguimiento también se registran.
- Validación del diseño y desarrollo: se realiza la validación del diseño y desarrollo para confirmar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para

su uso previsto. Siempre que sea aplicable, la validación se completa antes de la entrega o implantación del producto. Los resultados de la validación y las subsiguientes acciones de seguimiento son registrados.

- Control de los cambios del diseño y desarrollo: Los cambios de diseño y desarrollo son identificados, documentados y controlados. Esto incluye la evaluación de los efectos de dichos cambios sobre aquellos cursos que sean generados. Los cambios son revisados, verificados y validados, cuando es apropiado, y son aprobados antes de su implantación.
- Coordinación de eventos: Derivado de necesidades de la institución de acciones en materia de capacitación, acciones de capacitación masiva al personal de oficinas centrales.
- De responsabilidades de la Subgerencia: tales como ser el representante de la dirección en el Sistema de Gestión de la Calidad. Informes internos hacia las distintas áreas solicitantes y/o, externos para la Secretaría de la Función Pública, Presidencia de la República, etc. Entre otras acciones...

### **3.8 Sistema de Capacitación y Formación del Personal de la institución (SICAFO)**

#### Metas

Desarrollar al personal de la Institución en el ámbito Central, Regional y Estatal.

#### Misión

Formar, actualizar y desarrollar al personal de la CNA en los conocimientos, habilidades y actitudes que requiera para el eficaz desempeño de sus funciones, fomentando su crecimiento integral como ser humano que le permita el cumplimiento de sus metas individuales y las del área en las que presta sus servicios.

### Alcance

Aplica a: Todo el personal de la institución

- Responsable de su administración: Subgerencia de Desarrollo de Personal
- Responsable de su aplicación: Subgerencias de Administración el ámbito Central, Regional y Estatal

### Frecuencia de aplicación

Anual

### Indicadores del proceso

## **NOMBRE DEL INDICADOR**

## **FÓRMULA**

**% de personal capacitado**

**# de personal capacitado / personal programado**

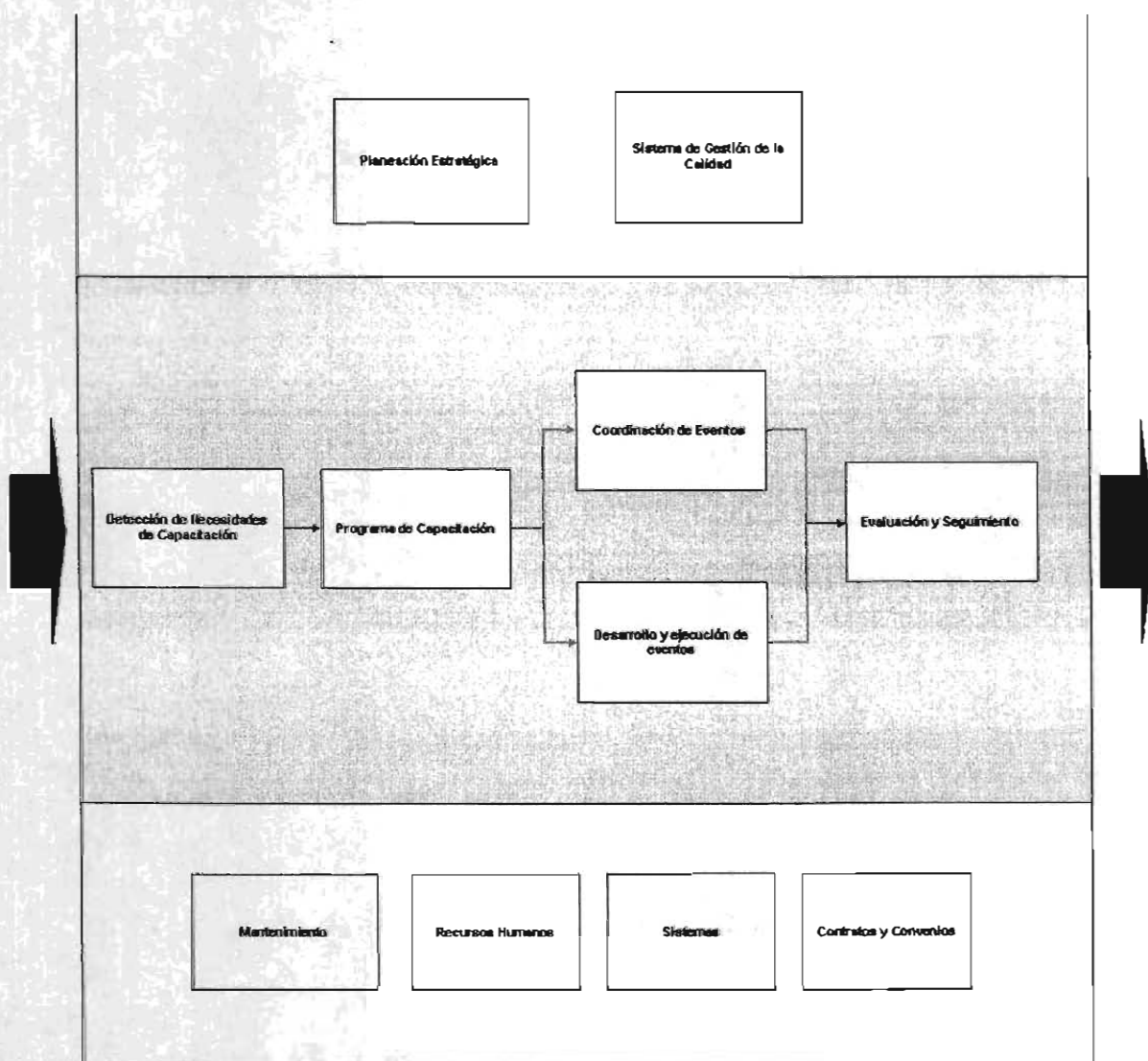
**% de cursos de capacitación**

**# de cursos realizados / número de cursos programados**

Podemos observar en la figura 4 los procesos que conforman el SICAFO, estos son:

- 1.- Estratégicos
- 2.- Operativos o centrales
- 3.- Procesos de apoyo o periféricos

Los estratégicos se encuentran conformados por el sistema de Planeación Estratégica y el Sistema de Gestión de la Calidad. Los procesos operativos o centrales inician con la detección de necesidades de capacitación (DNC), que a su vez alimenta y conforma a la integración del Programa Anual de Capacitación, la coordinación de eventos, Desarrollo y ejecución de eventos (proceso asignado al autor del presente) y por último la evaluación y seguimiento de toda la cadena de procesos. Por último los periféricos o de apoyo que componen el SICAFO son mantenimiento, recursos humanos, contratos y convenios y sistemas.



## **IV. Metodología**

El método sugerido pretende resolver los siguientes cuestionamientos:

- 1.- Por qué la función de la capacitación no se establece en base a un enfoque de sistemas.
- 2.- Por qué el modelo actual de “Administración de la Capacitación” no satisface completamente las necesidades que la originan.
- 3.- Por qué no se toman decisiones en materia de capacitación, mediante la evaluación de sus resultados.
- 4.- Los resultados en relación a la cobertura de las necesidades de capacitación no garantizan el aprendizaje y su aplicación.

### **4.1 Antecedentes**

La Institución cuenta con un Sistema Integral de Capacitación y Formación (SICAFO) el cual norma y regula las acciones en materia de capacitación y desarrollo de personal institucional, el cual a su vez se encuentra sujeto a observación de sus resultados a través de sus resultados a través de dos líneas, lo cual ratifica al subsistema de capacitación institucional como abierto retroalimentado por interacciones internas y con su medio, estos son:

- a) Internos.- Clientes directos o los usuarios de los servicios de capacitación institucionales, enlaces de capacitación o jefes de personal que tienen dentro de sus funciones las inherentes con capacitación, entre otros, estos verifican la oportunidad en los servicios de capacitación, cobertura, techos presupuestales, etc.
- b) Externos.- comprendidos por aquellas instituciones externas normativas o regulatorias tales como la Secretaría de la Función Pública, Oficina de la Presidencia de la República, etc. además de aquellas con un papel de cliente – proveedor en el caso de las instituciones educativas con las que la institución



tiene relación directa en base a convenios. En el caso de las normativas y regulatorias estas observan la cobertura, eficacia y eficiencia en los servicios prestados en materia de capacitación, además de identificar los procesos de comunicación que se llevan a cabo con los usuarios directos de sus servicios. Sobre la base de lo anterior se realiza el análisis de dicho instrumento, ya que aporta información de los usuarios internos sobre el “proceso de administración de capacitación”.

## **4.2 Tipo de estudio**

El estudio que se presenta es de tipo no experimental, sin embargo se utilizan los datos que se derivan del análisis de una “encuesta de satisfacción al cliente” aplicada a 1750 trabajadores, sin embargo este instrumento fue diseñado para un objetivo diferente al del presente caso, sin embargo se utilizan los datos obtenidos ya que a consideración del autor representan indicadores consistentes para el análisis de la administración de la capacitación desde la perspectiva de la teoría de sistemas.

Sobre la base de lo anterior se propone un estudio retrospectivo, ya que la información de la cual se realiza el análisis para el presente trabajo se obtiene anteriormente a la planeación del estudio de este caso, con fines diferentes y ajenos al presente, sin embargo resulta de gran importancia por los datos que puede proporcionar.

En relación al fenómeno que se quiere estudiar y que resulta ser la “Administración de la Capacitación” se sugiere que es de tipo transversal, ya que solamente se realizaron las mediciones una sola vez, se aplicó en sólo una ocasión el cuestionario a un grupo de 1750 trabajadores quienes representan el 10% de la población total de trabajadores en la institución, integrado por personal en diversos estados de la República Mexicana, por lo que no se pretende evaluar su evolución.

El grupo al que se practica dicho cuestionario tiene como característica definitoria el haber recibido un taller de capacitación, con los mismos contenidos e impartido por los mismos instructores, lo que lo clasifica como una misma población, de la cual se

pretende describir las mismas variables a través de sus respuestas, por lo que se sugiere un estudio descriptivo.

La intervención del autor se limita al análisis y la generación de propuestas ó acciones de mejora, a través de la descripción de las respuestas que resultan de la medición realizada con los sujetos, sin modificar ninguna de las condiciones o factores que intervienen en el proceso, por lo que se establece un estudio de tipo observacional.

### **4.3 Sobre la elaboración del instrumento**

Derivado de lo anterior y para efectos del presente trabajo, se especifica el origen y características del instrumento o evaluación de reacción que se utiliza, el cual se desarrolla a petición de una entidad externa, con el objeto de visualizar el proceso de comunicación con los usuarios externos, particularmente al evaluar de forma personal la reacción de los participantes hacia el proceso de capacitación. El instrumento en sí sólo tuvo por objeto atender las observaciones generadas por dicha entidad, adicionalmente sus resultados se analizan para efecto del presente trabajo. Se especifican las condiciones a continuación.

#### **4.3.1 Características del instrumento**

El instrumento consiste en un cuestionario que lleva por nombre “evaluación de satisfacción al cliente”, contiene como datos generales contiene el nombre del trabajador, su puesto nominal, teléfono en el que se puede localizar y correo electrónico. Las instrucciones son: con el objeto de mejorar continuamente el proceso de administración de la capacitación, te pedimos atentamente marcar con una X las opciones que consideres refleje tu opinión sobre el taller.

El cuestionario tiene dos apartados (ANEXO 1):

-El primero se encuentra conformado por la selección de una posible respuesta (preguntas cerradas) dentro de 5 categorías que son: siempre, casi siempre, suficiente, casi nunca y nunca; en cuya escala los participantes sólo marcaron la respuesta que consideraron más adecuada. En este caso se obtuvo únicamente el porcentaje de cada una de las cinco categorías.

Este apartado busca identificar la opinión de los trabajadores sobre:

1) El instructor, siendo los apartados a evaluar a) poseen los conocimientos necesarios para impartir los temas, b) estimulan la participación de los asistentes, c) crean el ambiente propicio para aprender, d) se interesan realmente por que usted aprenda y e) utilizan técnicas y materiales didácticos. Las características aquí mencionadas se encuentran desarrolladas y sustentadas dentro del marco teórico en el tema de características de los instructores propuestas por Jaime Grados E., además de poseer los elementos mencionados en el proceso lógico de capacitación (marco teórico), en particular el referente a "evaluación de reacción".

2) Los temas, siendo los apartados a evaluar a) son aplicables en su trabajo, b) aportan nuevos conocimientos, c) ayudan a su formación personal y laboral, d) ayudan a mejorar su desempeño y e) son necesarios e importantes para la institución. Las preguntas relacionadas con el apartado de tema, se encuentran sustentados en el proceso lógico de capacitación (marco teórico), en particular el referente a "evaluación de reacción".

-El segundo apartado contiene una parte en la que los participantes podían establecer en modo de "preguntas abiertas" sus sugerencias para el proceso; de este apartado sólo se realiza un análisis de frecuencia en base a una categorización que se realizó de las respuestas más frecuentes de los trabajadores. Este apartado proporciona los elementos de comunicación abierta con todos los trabajadores que reciben los procesos de capacitación institucional.

En relación a las 5 categorías de respuesta, dentro del primer apartado, se presentan las escalas en distinto orden, con el objeto de que los participantes no se habitúen a contestar de manera lineal y pongan atención a los requerimientos de las respuestas.

En la parte del instructor se presenta las categorías de respuesta: siempre, casi siempre, suficiente, casi nunca, nunca. En lo referente a los temas las categorías son nunca, casi nunca, suficiente, siempre, casi siempre.

Lo anterior se especifica al iniciar la aplicación del instrumento a todos los participantes (observar instrumento en ANEXO 1).

#### **4.3.2 Condiciones de aplicación**

El instrumento se aplica al finalizar la sesión del taller, con un tiempo designado de 30 minutos. Se especifica cual es el objetivo de la aplicación, que el instrumento tiene una aplicación a nivel nacional. Se leen las instrucciones para responder y se solicita que sean llenados todos los campos requeridos. Por último se aclaran.

#### **4.3.3 Población**

Como primer característica se tiene que la aplicación del instrumento no se realiza en base a un muestreo aleatorio. Se aplica a los trabajadores que participan en un taller denominado "Círculos de Auto Desarrollo Integral del Personal" el cual implica temas de: calidad, desarrollo humano y habilidades en el trabajo, pertenecientes a una gerencia regional, estatal y de oficinas centrales en Ciudad de México. Específicamente las Gerencias en las que se aplicó dicho instrumento son 20:

1. Gerencia Estatal en La Paz
2. Gerencia Regional Península de Baja California
3. Gerencia Estatal en Querétaro
4. Gerencia Regional Noroeste
5. Gerencia Regional Pacífico Norte
6. Gerencia Estatal en Durango
7. Gerencia Estatal en Campeche
8. Gerencia Estatal en Colima
9. Gerencia Estatal en Hidalgo
10. Gerencia Estatal en Chihuahua

11. Gerencia Regional Balsas
12. Gerencia Regional Península de Yucatán
13. Gerencia Regional Pacífico Sur
14. Gerencia Regional Río Bravo
15. Gerencia Regional Frontera Sur
16. Gerencia Estatal en Michoacán
17. Gerencia Estatal en Tlaxcala
18. Gerencia Estatal en Tabasco
19. Oficinas Centrales (Distrito Federal)
20. Gerencia Regional Golfo Centro

El personal que participa se encuentra conformado por personal de los niveles de tabulador general y mandos medios, con funciones administrativas o técnicas, hombres y mujeres, de entre 20 y 60 años de edad, con nivel de escolaridad de básica a profesional, con un margen en los años de servicio de personal de nuevo ingreso hasta más de 20 años de servicio en el sector, de personal ubicado en zonas urbanas hasta personal que pertenece a etnias. Todos trabajadores de la institución y participantes de este taller. Las principales funciones que desempeña dicho personal son:

#### Técnicas:

1. Aforadores
2. Operadores de distritos de riego
3. Supervisores técnicos
4. Guardas Hidráulicos
5. Secretarías

#### Administrativas:

1. Auxiliares administrativos
2. Jefes de Personal
3. Subgerentes de administración
4. Gerentes generales
5. Enlaces administrativos

## **V. Desarrollo del caso**

### **5.1 Análisis**

Si bien la Teoría general de sistemas ofrece los elementos para poder realizar un análisis objetivo de la organización, al poder visualizar diversos elementos que la componen, esta no resulta ser un procedimiento o receta única para realizar el análisis de la organización desde una estricta perspectiva, permitiendo la flexibilidad para poder mejorar las intervenciones que se realizan desde su justa dimensión.

Se puede observar que el estudio de la organización debe plantearse en términos de un *sistema social* en el cual se presentan múltiples interacciones, el cual conserva las características para considerarse un sistema de este tipo como tal, a su vez deben considerarse los subsistemas componentes junto con otros subsistemas, al guardar relación con un sistema social mayor. Entonces la institución en este caso será el sistema social mayor orientada hacia el logro de sus objetivos y razón de ser. Con el objeto de establecer las bases para analizar el proceso de administración de la capacitación, este toma forma de "subsistema", el cual incide en la organización o institución como "sistema", sin embargo recibe y mantiene múltiples interacciones con el "suprasistema" tales como: normatividad, cumplimiento de metas, líneas estratégicas en el ámbito de Gobierno Federal, etc. En la actualidad un claro ejemplo de estas interacciones se encuentra ejemplificado por el Servicio Profesional de Carrera, una directriz que responde a las corrientes globalizadoras y que establece las bases de actuación en materia de capacitación en las instituciones del sector público y de sus procesos de capacitación.

#### **5.1.1 Resultados**

Para poder observar claramente los diferentes tipos de resultados (cuantitativos y cualitativos) se realiza la descomposición del sistema de administración de la capacitación y su correspondiente toma de decisiones, en sus elementos para observar de manera aislada el comportamiento de las variables.

El presente trabajo se realiza desde el interior de la institución sobre la base de obtención de datos a través de diversas fuentes de información internas en algunos

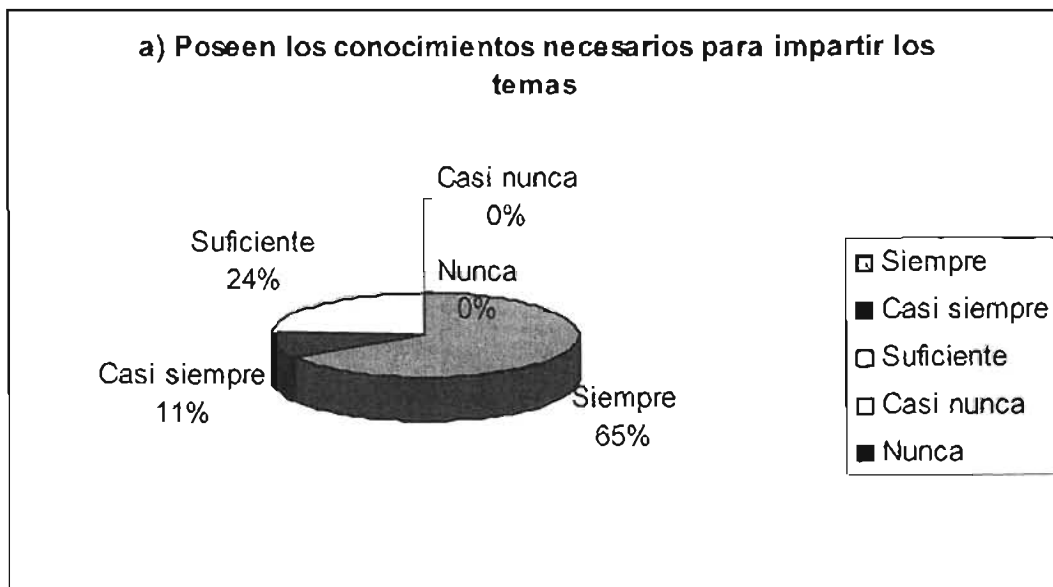
casos se observará el análisis de frecuencia de la moda en cuestionarios aplicados a los trabajadores. Por otra parte será la observación del propio sistema, con el fin de establecer claridad en las acciones de mejora que correspondan derivadas del análisis.

Cabe mencionar que no se controlarán todas las variables interventoras del proceso como son: presupuestos, número de personal a atender, medios tecnológicos de los que se disponen, nivel cognitivo de asimilación de los contenidos, etc.

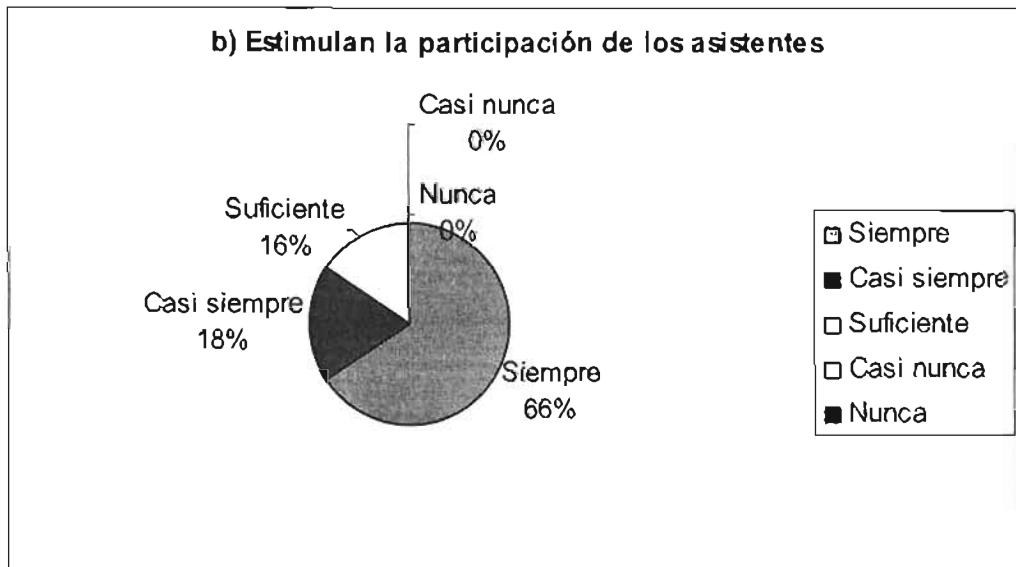
**Los resultados se presentan sobre la base de la aplicación realizada a 1750 trabajadores, para lo cual no se realiza un muestreo aleatorio, ya que se realiza el análisis integral del total de formatos aplicados.**

PORCENTAJE DE RESPUESTA A CADA CATEGORÍA Y POR INCISO

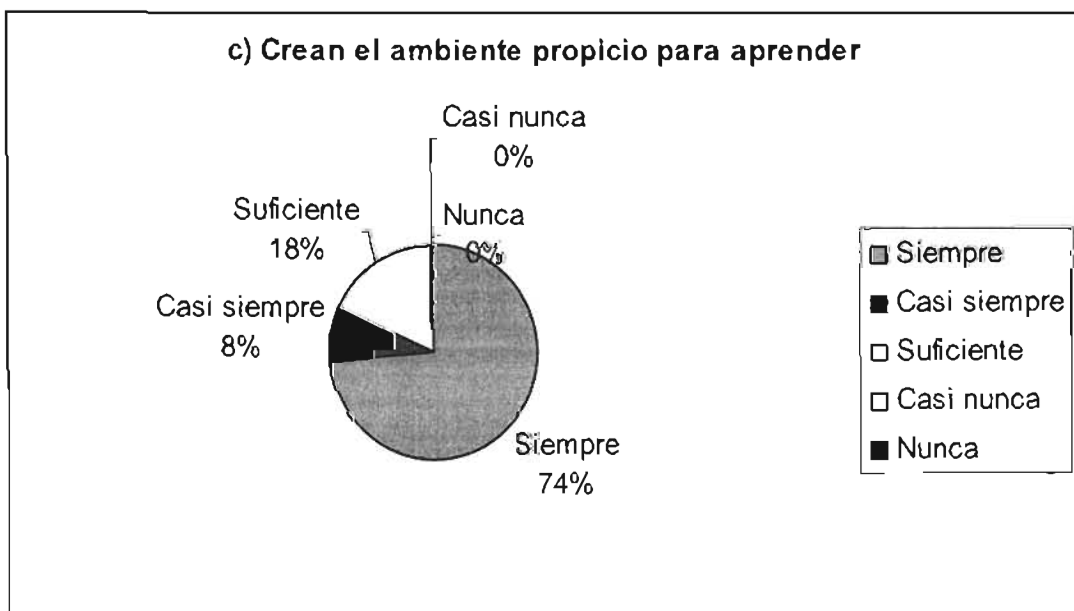
<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
a) Poseen los conocimientos necesarios para impartir los temas	65%	11%	24%	0%	0%



<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
b) Estimulan la participación de los asistentes	66%	18%	16%	0%	0%

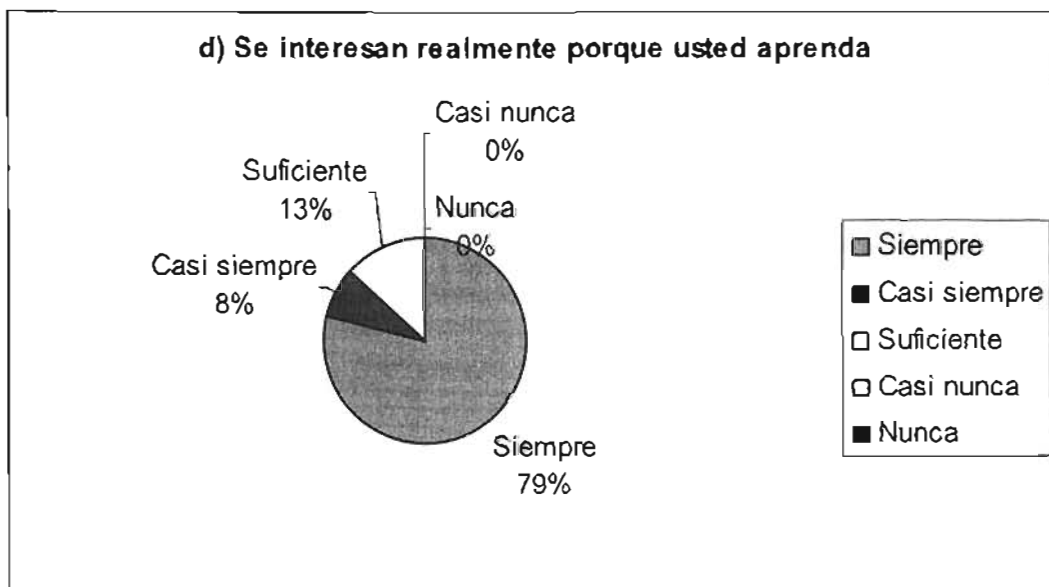


<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
c) Crean el ambiente propicio para aprender	74%	8%	18%	0%	0%

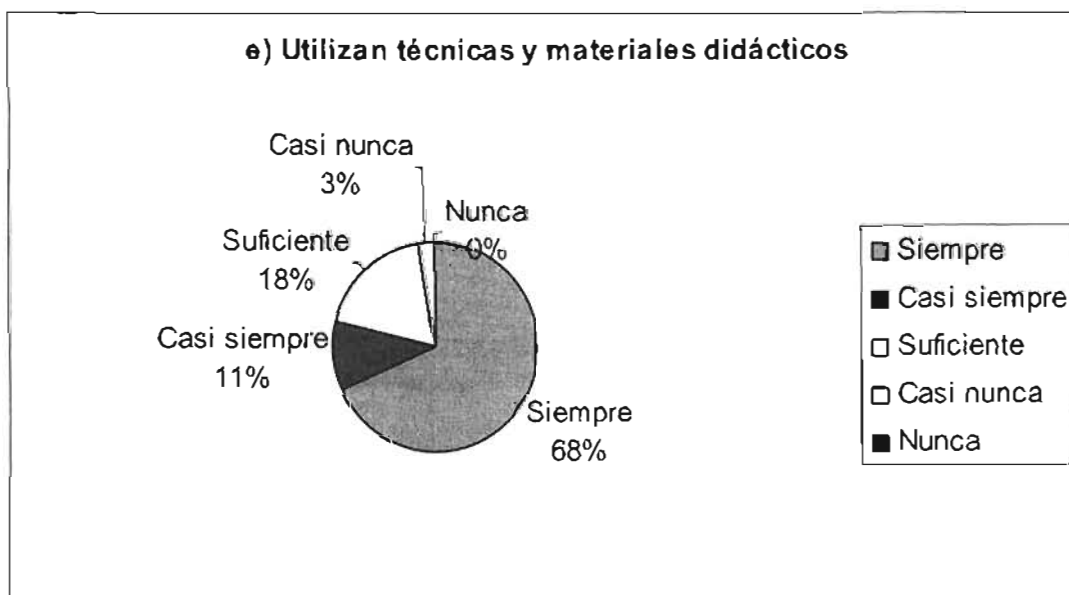




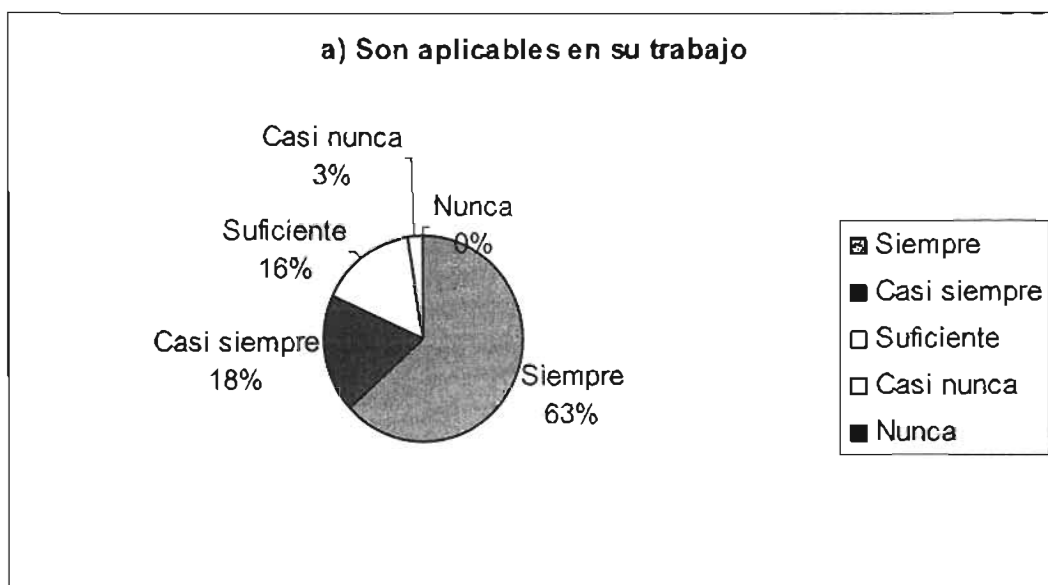
<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
d) Se interesan realmente porque usted aprenda	79%	8%	13%	0%	0%



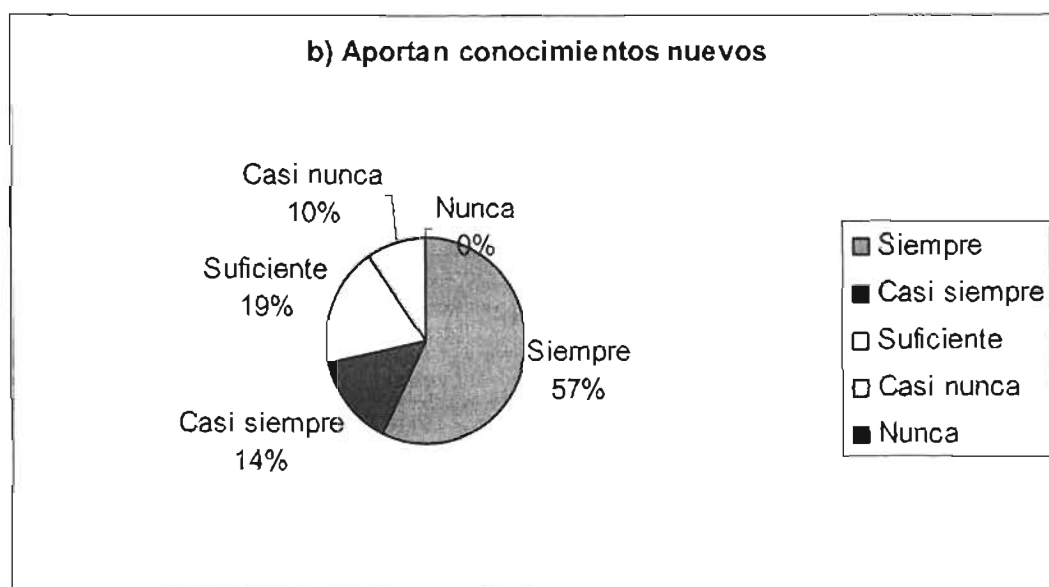
<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
e) Utilizan técnicas y materiales didácticos	68%	11%	18%	3%	0%



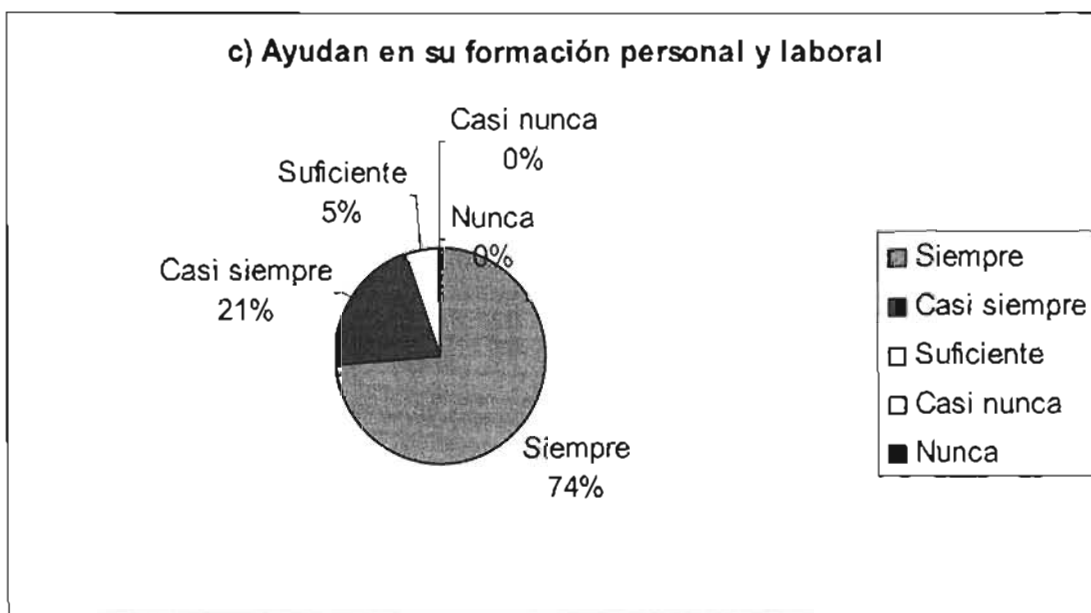
<b>2.- Sobre los temas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
a) Son aplicables en su trabajo	0%	3%	16%	18%	63%



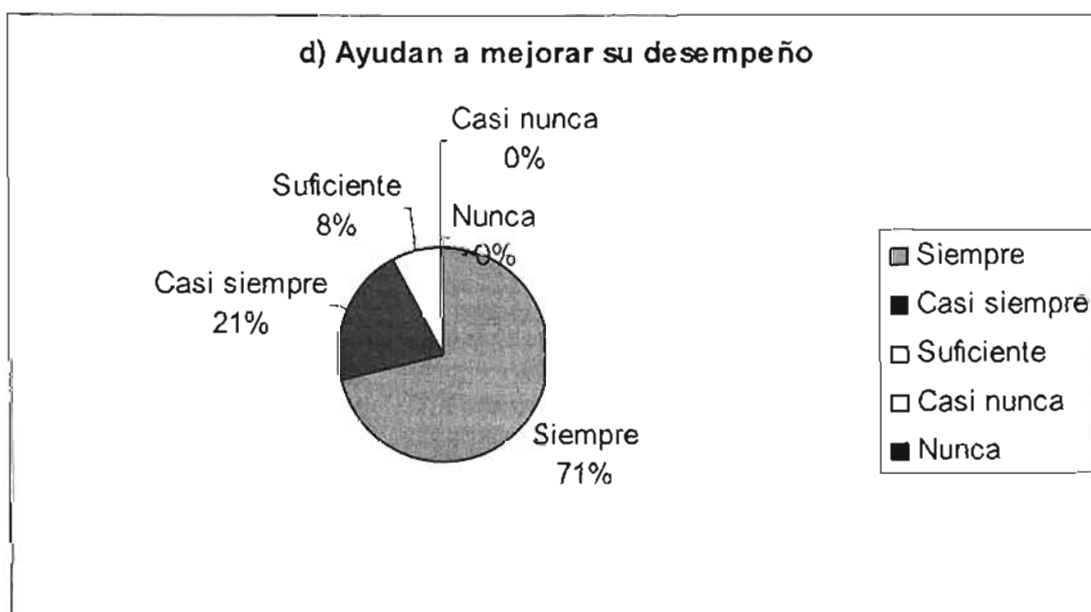
<b>2.- Sobre los temas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
b) Aportan conocimientos nuevos	0%	10%	19%	14%	57%



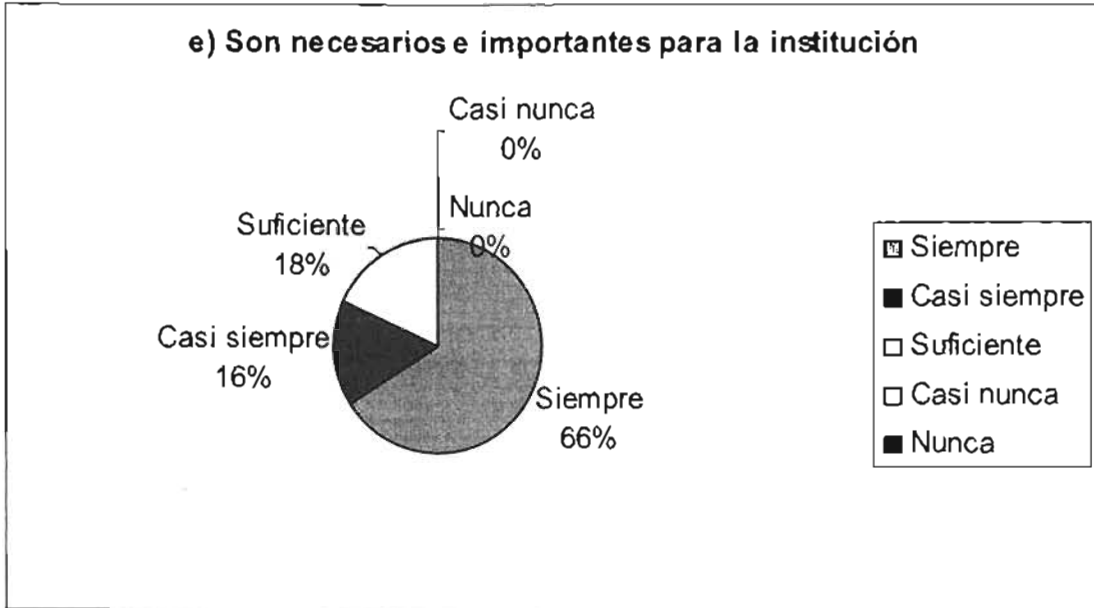
2.- Sobre los temas	Nunca	Casi nunca	Suficiente	Casi siempre	Siempre
c) Ayudan en su formación personal y laboral	0%	0%	5%	21%	74%



2.- Sobre los temas	Nunca	Casi nunca	Suficiente	Casi siempre	Siempre
d) Ayudan a mejorar su desempeño	0%	0%	8%	21%	71%



<b>2.- Sobre los temas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
e) Son necesarios e importantes para la institución	0%	0%	18%	16%	66%



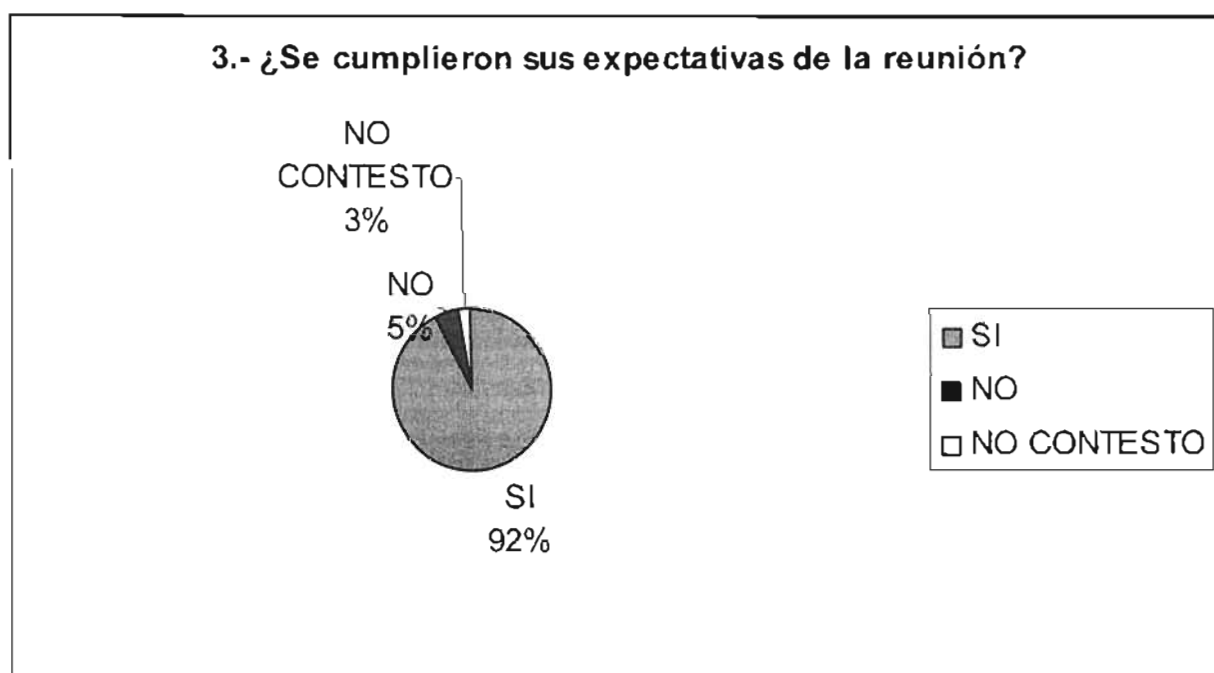
## ANALISIS DE FRECUENCIA DEL SEGUNDO APARTADO

### RESPUESTAS MAS FRECUENTES

En este apartado se observará el universo de respuestas proporcionadas por los 1750 trabajadores, de las cuales se observarán aquellas que se presentan con mayor frecuencia, siendo estas las de mayor importancia para el personal.

### **3.- ¿Se cumplieron sus expectativas de la reunión? Si, no ¿por qué?**

SI	NO	NO CONTESTO
92%	5%	3%



### **¿Se cumplieron sus expectativas de la reunión? Si ¿por qué?**

El taller es bien explicado por lo que es claro, proporciona nuevos conocimientos a los participantes bajo un ambiente ameno. Se propicia la comunicación entre los participantes lo que fomenta un proceso de mejora

en las relaciones entre los compañeros de trabajo. Los temas o contenidos fomentan mejoras en el proceso de trabajo, en la familia y en la persona, particularmente en el rubro de comunicación, autoestima, valores y actitudes.

### **¿Se cumplieron sus expectativas de la reunión? No ¿por qué?**

- 1.- EL tiempo. Es importante que los temas se impartan en periodos más largos de tiempo, con el objeto de mejorar el aprovechamiento.
- 2.- Convocatoria del curso. El personal que originalmente se encuentra programado para asistir al curso de capacitación, por alguna eventualidad no puede presentarse y mandan un suplente, al cual no se le proporcionan los objetivos del taller.

### **Recomendaciones o Sugerencias**

- 1.- Los cursos llegan muy tarde. los trabajadores pueden pasar por el proceso de separación en relación a sus servicios en la institución, sin haber recibido en su momento los temas que requería para un mejor desempeño.
- 2.- Continuidad en la capacitación. Los cursos no deben darse de forma aislada, se requiere que la capacitación comprenda un proceso continuo, en donde los temas fomenten una mejora personal, técnica y administrativa.
- 3.- Los cursos deben ser más seguidos. Se refiere al hecho de que exista una periodicidad mínima referente al tiempo que pasa entre un curso y otro.
- 4.- Mayor tiempo por curso. Esto implica que la revisión de los temas se realice en tiempos mayores a los actuales, con el objeto de tener una mejor asimilación y aprovechamiento de los mismos.
- 5.- Involucrar a los líderes. Esto hace referencia en que la capacitación se encuentra en estos momentos fragmentada ya que los servidores públicos de mando se encuentran en atención del servicio profesional de carrera, lo que los limita para participar en todos los eventos con los niveles tabulares subordinados, lo cual considera la generalidad del personal, es conveniente

para lograr mayores beneficios en los procesos de capacitación.

6.- Capacitar por áreas de adscripción. Se refiere a realizar los procesos de capacitación en torno a la totalidad del personal que compone un área administrativa, ya que esto fomenta la interacción entre todos los que participan en la misma, teniendo mayores posibilidades de comunicación y mejora de sus procesos.

7.- Mayor cercanía del lugar de capacitación con los centros de trabajo. Por las mismas condiciones que existen en nuestro país, en particular con los distrito de riego que se encuentran en zonas alejadas de los centros u oficinas del centro de los estados, se traslada a el personal que se encuentra lejos a las instalaciones centrales, lo que implica en el personal desplazamientos por lapsos de tiempo largos e incómodos.

Puede observarse en base a los resultados que se reafirma lo revisado en el tema de: la reacción del grupo y la del alumno, en donde la reacción, en cuanto a actitudes, es elocuente; si ésta es de gusto motivación y reto, se presume que el curso fue productivo y motivador. Por el contrario, si la reacción es de frustración o negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso. En base a lo porcentajes de respuesta se observa una tendencia positiva en cuanto a la reacción evaluada por los participantes.

A continuación se presentan las diversas propuestas que resultan del análisis de resultados y de los contenidos teóricos revisados.

## 5.2 Propuesta

La propuesta se especifica a través de un conjunto de acciones de mejora que resultan de la observación y análisis realizados al sistema de capacitación y formación de personal que rige las acciones en materia de capacitación institucional, se mencionan de forma individual tanto problemática detectada como sus respectivas propuestas.

### 5.2.1 Propuesta desde la perspectiva del Análisis de costo – beneficio del sistema

Considero que el profesional en la administración del proceso de capacitación, al generar procesos de enseñanza - aprendizaje debe demostrar las competencias que reflejen sus conocimientos y habilidades para el diseño instruccional. De igual forma al incorporar en la institución el apoyo de centros externos de capacitación o consultoría debe asegurarse que estos cuenten con el personal capacitado y que cubran el perfil pre requisito con el que este cuenta.

Que tan importante resulta lo anterior, el grado de importancia es tan alto que existe la posibilidad de identificar claramente que las instituciones presentan problemas muy importantes en la planeación de su capacitación, estos son algunos de ellos:

- a) Por lo general se pretende conseguir *resultados basados en el impacto*, adjudicando a la capacitación la solución de problemas que tienen causas y efectos multivariados en la organización, como ejemplo el trabajo en equipo; el cual podemos entender como una característica fundamental en cualquier organización, el cual depende de la cultura fuerte o débil de la organización, del liderazgo, de principios de negociación, de comunicación, etc. Sin embargo muchas veces el enfoque de *impacto* hace difusa la contribución del proceso de capacitación, debido a que desde el principio la causalidad de problemas esta mal determinada así como sus posibles soluciones.
- b) Otro elemento fundamental es el diseño instruccional, el cual no es considerado como un elemento determinante para las intervenciones en materia de capacitación, ya que nuevamente el impacto es lo que se busca como meta, sin entender que la esencia de la administración de la capacitación debe ser *un*



*diseño instruccional riguroso* que permita evidenciar de manera tangible *los resultados obtenidos sobre la base de procesos de enseñanza – aprendizaje sólidos*. Considero que esta es la parte esencial de quienes resguardan un proceso tan importante de la organización.

- c) La capacitación resulta ser una herramienta poderosa de cambio en la organización, capaz de satisfacer los requerimientos externos o dicho de otra forma, las interacciones que guarda con el suprasistema o entorno y los subsistemas internos de la organización.
  
- d) La capacitación en las grandes organizaciones como las que comprenden el sector público, continúan presentando evidencias en el ámbito de horas hombre, personal capacitado en determinado periodo, tópicos atendidos sobre la base de modelos que aseguren que la organización atiende procesos multivariados como trabajo en equipo, procesos de calidad, etc. Sin embargo estos se presentan de manera aislada de otras causalidades en las cuales también se debería intervenir para solucionar realmente los problemas o áreas de mejora, tal es el caso de la evaluación real del desempeño en los empleados, la cual permita direccionar el comportamiento de los mismos a un proceso de mejora continua. A su vez, perfiles de puesto que permitan indicar a los empleados que se espera de ellos, así como los niveles de desempeño correspondientes a categorías como mínimo requerido, suficiente y sobresaliente. Un servicio profesional de carrera que permita trascender y poner metas alcanzables para todos los niveles de la organización, que permita un desarrollo real del empleado dentro de la organización y que estimule en él un deseo personal por el desarrollo de sus capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes).
  
- e) El proceso de administración de capacitación, debe visualizar necesariamente un *doble enfoque: el de instructor y el de institución*. El primero tiene la responsabilidad de presentar toda la rigidez y objetividad en el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje, presentando el perfil profesional que requiere esta actividad, evidenciando claramente los resultados del proceso educativo, desarrollando los objetivos y alcances acordes a la necesidad

instruccional que atiende. *En cuanto a la institución*, deben establecerse en el proceso de administración de la capacitación, esquemas que permitan visualizar claramente las necesidades de la organización, pero no sólo como un proceso de detección de necesidades de capacitación, sino a través de modelos que permitan visualizar por un lado, las necesidades que presenta la organización, como segundo elemento las variables internas y externas que intervienen y por último modelos formales para la impartición de la capacitación que aseguren la veracidad de los resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje responsables de mejorar única y particularmente las condiciones que correspondan a mejorar a través de procesos de capacitación.

Considerando los elementos mencionados podemos visualizar a la luz de la realidad que al canalizar los recursos disponibles con lo que cuentan las organizaciones públicas para satisfacer sus necesidades en materia de capacitación, pueden asegurarse las contribuciones al hacerlas tangibles y objetivas bajo el siguiente esquema:

Problemas de la organización o áreas de oportunidad o mejora ——— variables o factores causales ——— acción correspondiente a cada variable o factor causal ——— acciones correspondientes únicamente en materia de capacitación ——— inversión en procesos de adiestramiento, capacitación o desarrollo ——— correcto desarrollo del proceso instruccional de enseñanza – aprendizaje ——— resultados tangibles de la capacitación.

### **5.2.2 Propuesta sobre el perfil requerido por el personal a cubrir la función de Administración de la capacitación**

En los últimos 7 años la función de capacitación ha tenido cambios trascendentales en la Institución, de origen se encontraba conformada como una actividad con imagen difusa sobre su impacto e importancia, sin el poder de una visión a futuro, sin tener una clara conexión con los objetivos estratégicos o con el sistema de planeación estratégica. En la actualidad la función de administración de capacitación se encuentra conformada como un sistema, el cual incorpora en su actividad diaria; modificaciones que le confieren adaptabilidad hacia los cambios del entorno y a las propias

necesidades internas o institucionales. Sin embargo, existe un problema que aqueja a la función de capacitación a nivel nacional y por lo tanto, de forma institucional.

En particular es el referente a los recursos asignados para su funcionamiento, no en particular los recursos materiales, tecnológicos o financieros, sino el que a mi consideración resulta ser estratégico; el personal asignado a dicha función.

Al dejar de prestar sus servicios para capacitación o en su caso, para la institución, como en los casos de movimientos verticales dentro de la estructura organizacional, movimientos escalafonarios, cambio de funciones o por los programas de retiro voluntario; todos estos han representado para la función de capacitación una dificultad en la continuidad de la función, derivado de la pérdida de la inversión en capacitación específica otorgada a dicho personal. Otro problema es como resultado, la asignación arbitraria a la función de capacitación, ya que este no necesariamente cuenta con el perfil para desempeñar dicha función, además de en muchas ocasiones, no contar con el nivel requerido dentro de la estructura organizacional para la respectiva toma de decisiones.

Sobre la base de lo anterior, especifico la clara necesidad de hacer ajustes en “la forma” en que el sistema de administración de la capacitación incorpora o se hace llegar de los recursos humanos que se encargarán de dicha función, por lo que debe observar las siguientes:

#### Acciones propuestas

1.- Establecimiento de los requerimientos mínimos indispensables del perfil que requiere el personal designado a la función de la administración de la capacitación; considerando nivel de estudios o académico de licenciatura, conocimientos básicos sobre la administración de recursos, logística, elaboración de convenios o contratos con instituciones externas y educativas, conocimientos sobre la educación de los adultos o andragogía. En cuanto a las habilidades las asociadas al perfil de instructores de capacitación. De lo anterior resulta importante ponderar las que resulten ser estratégicas para el proceso de selección del personal a ingresar a dicha función, ya que en base a éstas se realice la selección del personal que resulta idóneo y ya integrada al desempeño de la función, se le proporcionen las directrices y el apoyo a través de capacitación específica para que pueda acceder así, al perfil completo.

2.- Sobre el nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional, se propone que el personal a cubrir la función de administración de capacitación, sea de nivel tabular mando medio, ya que se requiere en todo el proceso estar facultado para poder tomar decisiones.

3.- Resulta fundamental que el profesional que tiene como encargo la administración del proceso de capacitación, tenga claro el enfoque de la Teoría General de los Sistemas, el cual le permita comprender el marco de referencia que le permita permear hacia todos los niveles de la organización, la necesidad de visualizar el proceso de capacitación como un proceso instruccional, que contribuye al mejoramiento de su capital humano, siendo este un elemento fundamental y de alta envergadura para la solución de sus deficiencias, conectando sus contribuciones con otras acciones hacia el interior y que en conjunto permitan el mejoramiento de la organización como un Sistema de interacciones.

### **5.2.3 Propuesta sobre el análisis de puestos en capacitación**

El análisis de puestos resulta ser una herramienta que tiene como principal aportación, proporcionar al sistema de administración de capacitación y a sus funciones, organización y conocimiento preciso y específico sobre lo que debe hacer el responsable de dicha función y el perfil requerido por el mismo. Permite realizar desde la recopilación de información, hasta la conformación final del análisis de puesto como documento para su consulta, modificación, base para generar procesos específicos de capacitación para el personal que administra la capacitación. Reduce el coste natural por el periodo de tiempo en que el nuevo responsable de la función tarda en adaptarse a su nueva función, lo orienta, induce y capacita para el desempeño de las actividades asociadas a dicha función, etc.

Se recomienda que una vez integrado el análisis de puesto de el responsable de la función de capacitación, este sea revisado de forma bimestral, ya que es necesario por su importancia e impacto, que dicho material se encuentre actualizado y que tenga incorporados los cambios que constantemente se generan derivadas de exigencias del entorno o propias internas, así entonces se contará con un material veraz y actualizado que permita su óptimo funcionamiento.

Sobre la base de lo anterior, se propone:

- 1.- El cuestionario para la obtención de información (ANEXO 2) y,
- 2.- El formato en el que se deberá registrar finalmente la información obtenida en el cuestionario para la obtención de la información (ANEXO 3).

#### 5.2.4 Propuesta de soluciones en base a un análisis de matriz causa- efecto

A continuación se establece una serie de matrices que contienen la problemática que generalmente reporta el personal en la encuesta de satisfacción al cliente u otros medios en los cuales se detectan problemáticas y de las cuales se establece una correspondiente solución, desde la perspectiva de capacitación con enfoque de sistema de administración de la capacitación.

<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal no cuenta con la confianza de tomar decisiones y actuar (facultamiento).</li> <li>• Existe la inquietud por parte del personal de buscar crecimiento y desarrollo.</li> <li>• Falta de atención por parte de los jefes en su equipo de trabajo.</li> <li>• Falta de participación e integración del empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraso en las actividades del empleado.</li> <li>• Poco interés en el trabajo.</li> <li>• Desmotivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer Programas de Liderazgo e Incentivos.</li> </ul>

CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poco acceso en la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atraso en los compromisos y cumplimientos en las entregas de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer Sistemas de Información Directivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El empleado no se siente a gusto en el desarrollo de su puesto.</li> <li>No hay lineamientos en las actividades, ni en los procesos.</li> <li>Existe tiempos disponibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca motivación e interés en sus actividades provocando atrasos en las entregas.</li> <li>Productividad deficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer Manuales de Descripción de Puestos.</li> <li>Realizar un Análisis de Carga de Trabajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Programas de Capacitación, no son constantes y no tienen seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desmotivación y falta de interés en el trabajo.</li> <li>Baja productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer Programas de Capacitación integrando competencias y el diseño de seguimiento así como indicadores de productividad confiables y cuantificables.</li> </ul>

En esta tabla podemos observar como existen diversos factores o variables que intervienen en los problemas que se presentan en la organización, por lo que al observar a la capacitación en relación a su entorno, esta se ve influida por estas mismas variables, las cuales deben de tratarse de forma particular y no atribuir los efectos sólo a la administración de la capacitación.

CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene bien definido los objetivos en las áreas.</li> <li>• No hay claridad en los planes de trabajo en las áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación.</li> <li>• Atrasos y falta de enfoques en los cumplimientos .</li> <li>• Errores en las tareas y roles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un Programa de Planeación Estratégica Integral.</li> <li>• Establecer Sistemas de Control de Gestión.</li> </ul>

### 5.2.5 Propuesta desde la perspectiva de la teoría general de los sistemas

Estableciendo una relación directa entre el marco de referencia y el marco conceptual, podemos observar funciones y metas como objetos de interacción entre las unidades, lo cual ejemplifica a la organización como un sistema abierto, guardando en su interior un estado uniforme.

Desde el punto de vista conceptual, la equifinalidad puede observarse cuando la capacitación produce resultados tangibles en cuanto a personal capacitado sin embargo, el hecho de que puedan alcanzarse las metas propuestas en materia de

capacitación no significa que no se puedan modificar las condiciones en las que se administra e imparte, así como modificar los esquemas en los que se plantea el proceso general, desde la detección de necesidades de capacitación, hasta la evaluación, seguimiento y medición del impacto que esta produce.

Con relación a la teoría de la comunicación se puede hacer un análisis en la relación interna y externa de los receptores y efectores, así como la identificación de los mensajes que derivan de su proceso de retroalimentación. Una primera relación existe entre quienes administramos el proceso de capacitación y aquellos que se encargan de realizar la operación de los programas, siendo ésta una relación que no contiene la suficiente solidez en los procesos de comunicación. Lo anterior puede visualizarse al medir los resultados obtenidos entre la cantidad de eventos programados y los eventos que se realizan fuera de programa al finalizar los procesos, esto no significa que puedan existir eventos de capacitación resultantes de necesidades dentro de la operación cotidiana sin embargo, sería importante considerar que es necesario cumplir con los programas de capacitación inicialmente programados. La fluidez en los procesos de retroalimentación entre el área que administra el proceso a nivel nacional y las áreas que operan el programa debe ser más eficiente a través de mejores procesos y medios de retroalimentación.

Por otra parte existe una relación que resulta ser de gran importancia para la mejoría del sistema de capacitación y consiste en la interacción existente entre la administración – operación del programa de capacitación y los usuarios directos de este. Lo anterior se sustenta sobre la base de diversos mecanismos para obtener la opinión directa de quienes son objeto de los programas de capacitación, los trabajadores.

Al observar a la administración como un sistema se establece como objeto de estudio al *suprasistema social y de instituciones públicas* como equivalente al macroentorno el cual guarda múltiples interacciones de afectación e influencia sobre el *sistema o institución* el cual tiene como misión el satisfacer necesidades específicas para el *suprasistema* y que a su vez comprende el centro de interacción entre este y los *subsistemas* en donde recae el objeto de estudio del presente trabajo y se define como el “subsistema de capacitación y desarrollo del personal”, siendo este último el sistema social en donde se realizará el análisis de sus componentes e interacciones, entradas –



proceso – salidas, así como su contribución del logro de los objetivos institucionales o del sistema.

En cuanto a la teoría general de los sistemas y su concepto de organización, se consideran como base de análisis tres elementos; orden jerárquico, control y competencia. Una de las condiciones que afectan el proceso de administración de la capacitación, es que quienes operan los procesos de capacitación dentro de las áreas administrativas, resultan ser trabajadores que no necesariamente presentan el perfil requerido para el ejercicio de dichas funciones, en el mejor de los casos, resulta ser personal asignado a esta función de manera paralela a otras funciones. Como perfil nos referimos a una formación que permita asegurar el cumplimiento de la función de capacitación, no en el sentido estricto pedagógico, sino en la perspectiva administrativa del proceso. En base a lo anterior podemos observar como desempeño sobresaliente, aquellas unidades administrativas que observan el cumplimiento del programa inicial, sin embargo, la esencia del proceso, el aprendizaje, resulta ser una meta poco observable o poco cuidada por sus responsables. Es importante que las áreas de capacitación cuenten con un personal con el perfil y competencias requeridas para el desempeño de dichas funciones.

### **5.2.6 Propuesta de seguimiento, evaluación y comunicación en la capacitación**

Se puede observar como una clara propuesta para mejorar el sistema de administración de la capacitación, el tener un procedimiento de seguimiento y evaluación tangible, objetivo, con indicadores clave, que permita establecer continuidad a los eventos de capacitación, convirtiendo eventos aislados en programas que permitan tener un agregado acumulativo en el conocimiento de los participantes. Otro punto muy importante sobre la base del análisis de resultados, consiste en establecer procesos en los que intervenga de manera conjunta el personal de todos los niveles que interactúa en las distintas áreas administrativas y operativas, ya que derivado de la misma administración de la capacitación, se establecen procesos que involucran a ciertos niveles, siendo esto una condición limitante para el enriquecimiento de las unidades en su conjunto.

Adicionalmente se encuentra en la opinión del personal, una continuidad de los eventos con espacios cortos de tiempo entre eventos, ya que declaran que existe un decremento en la calidad del aprendizaje, debido a que los periodos en los que se imparten los eventos de capacitación son muy largos.

En resumen se propone aprovechar al máximo los mecanismos de comunicación vigente en todos los niveles, desde quienes realizamos el proceso de administración de la capacitación con quienes realizan la operación de los programas, hasta la interacción con los mismos usuarios quienes al final del proceso son quienes determinan la eficiencia de los programas establecidos de capacitación a nivel nacional.

Otro elemento a observar es el concepto de causalidad, el cual se relaciona directamente con la teoría de comunicación y convergen en el punto en donde la causalidad o, dicho de otra forma, las intenciones o metas que se tienen dentro de las unidades que operan el programa de capacitación, así como los mismos administradores del proceso a nivel nacional tienen establecidos. Cuando el objeto de ambos significa el cumplimiento del programa establecido, el manejo del presupuesto, optimización de eventos programados buscando que estos sean mayores a los no – programados, etc., prevalece ante las necesidades mostradas en el análisis estadístico, esto significa que deben reorientarse o incluir en la meta inicial, las necesidades mostradas por los mismos trabajadores ante sus necesidades de capacitación.

### **5.2.7 Conclusiones**

Se puede observar que el estudio de la organización debe plantearse en términos de un *sistema social* en el cual se presentan múltiples interacciones, el cual conserva las características para considerarse un sistema de este tipo como tal, a su vez deben considerarse los subsistemas componentes junto con otros subsistemas, al guardar relación con un sistema social mayor. Entonces la institución en este caso será el sistema social mayor orientada hacia el logro de sus objetivos y razón de ser. Con el objeto de establecer las bases para analizar el proceso de administración de la capacitación, este toma forma de “subsistema”, el cual incide en la organización o institución como “sistema”, sin embargo recibe y mantiene múltiples interacciones con el “suprasistema” tales como: normatividad, cumplimiento de metas, líneas estratégicas

en el ámbito de Gobierno Federal, etc. En la actualidad un claro ejemplo de estas interacciones se encuentra ejemplificado por el Servicio Profesional de Carrera, una directriz que responde a las corrientes globalizadoras y que establece las bases de actuación en materia de capacitación en las instituciones del sector público y de sus procesos de capacitación.

Como conclusiones particulares:

"La meta de un buen programa de capacitación y desarrollo es hacer florecer las capacidades de los participantes"

- El seguimiento a todo proceso de capacitación es necesario para desarrollar una serie de cualidades que enumeraré a continuación:

- 1- Competencias

Al igual que el conocimiento las competencias pierden valor con el tiempo, si no se hace algo para actualizarlas. Para la institución resulta muy valioso que tanto sus directivo, como todo el personal mejoren la calidad de sus competencias, ya que a la larga el grado de eficacia y los logros de cohesión y empatía de los empleados se asientan sobre la calidad de las competencia de sus líderes o directivos y de los programas de desarrollo que oferte la organización.

2.- los valores influyen profundamente sobre el comportamiento. Ya que forma parte de la identidad personal. Tanto **la actitud como el sistema de valores son las fuerzas impulsoras** de los conocimientos y las competencias que generaran la eficaz gestión del talento.

- 3- El compromiso o identificación con las metas organizacionales

Los principales factores por los que se comprometen los empleados cualificados son la cultura, el clima organizacional y los estilos de liderazgo. La gestión del talento es la gestión del compromiso. Es pasar del talento individual al colectivo es decir, al talento organizativo.

Para lograrlo los mandos medios y superiores deben ser concientes de cual es su participación con cada uno de sus empleados, midiendo y gestionando el compromiso con la organización.

Buscar alternativas que fomenten la motivación del empleado con la finalidad de retener y atraer el talento. con programas personalizados de motivación, que crean, innovan y fomentan el clima de confianza y un buen ambiente laboral.

- Desarrollar e implantar Programas de Capacitación incluyendo (Indicadores de Actuación), con la finalidad de dar continuidad a los proyectos de capacitación.
- Se recomienda invertir en proyectos de mejora mencionados en el cuadro de Matriz Causa Efecto Solución.
- Se recomienda replantear la planeación de la institución en estructura, procesos y factor humano, logrando un retorno de inversión favorable para la organización y así elevar su Calidad en el Servicio.

## Fuentes de información

- ARIAS, F. Y HEREDIA, V., Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño, México, Editorial El Manual Moderno 5ª.Ed. 1992.
- ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos para el alto desempeño. (5ª.Ed. ) México: Editorial Trillas, 1999, 298pp.
- BLAKE, Oscar Juan, La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2003, 165pp.
- CARRILLO, Castro Alejandro, Características del enfoque de sistemas, La reforma administrativa en México, México, Instituto de administración Pública, 1973, 198pp.
- CHIAVENATO, I., Administración de Recursos Humanos, México, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A., 1999.
- FERNÁNDEZ, R. Y SÁNCHEZ, J., Valoración de Puestos de Trabajo, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1997.
- GAMA, E., Bases para el Análisis de Puestos, México, Editorial El Manual Moderno, 1992.
- GILDARDO CAMPERO Y HÉCTOR VIDAL compiladores, Teoría General de Sistemas y administración Pública, Editorial Universitaria Centro americana, Primera Edición, Centroamérica, 1977, 525 pp.
- GRADOS ESPINOSA, Jaime A., Capacitación y desarrollo de personal, México, Trillas, 1999, 301pp.
- JIMÉNEZ NIETO, Juan I., Política y Administración, Madrid, Editorial Tecnos, 1970, 120pp.
- KATZ SAUL, M., "Exploring a Systems approach to development administration, Burham, 1971, 198pp.
- LEONARD, Sayles, Managerial Behavior, New York, McGraw-Hill, 1964, 400pp.
- MEJIA GOMEZ, Joaquín, La administración de personal y recursos humanos, México, McGraw Hill, 1995, 486pp.
- MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, La capacitación práctica en las organizaciones, México, Trillas, 1997, 179pp.
- REYES, A., El Análisis de Puestos, México, Editorial Limusa, 1996.

RODRIGUEZ NAVARRETE, Agustín, La importancia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las empresas medianas y pequeñas, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 1983, 95pp.

RUIZ M., Yilda, Capacitación empresarial, México, Trillas, 1997, 179pp.

SILICEO AGUILAR, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Limusa, 2001, 210pp.

VALDIVIA, Isaac, Problemas de la Administración, México, Limusa, 1966, 110pp.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza, "Teoría de sistemas", Uma análise das teorias de organizacao. 3 ed. Rev. Y aum. Río de Janeiro, FGV, 1972, Cap. 11, p. 125 – 145.

Publicación de ARMO, "El movimiento de productividad Nacional", Una doctrina y un programa. Ediciones Productividad. México, 1970, p.28 – 29.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Federal del Trabajo, 1993.

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**"FORMATO EVALUACION DE SATISFACCION AL CLIENTE"**

**LOGO**

SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
GERENCIA DE PERSONAL  
SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_

CORREO ELECTRONICO: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con el objeto de mejorar continuamente el proceso de la administración de la capacitación, te pedimos atentamente marcar con una X las opciones que consideres refleje tu opinión sobre el taller.

<b>1.- Sobre los instructores</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
f) Poseen los conocimientos necesarios para impartir los temas					
g) Estimulan la participación de los asistentes					
h) Crean el ambiente propicio para aprender					
i) Se interesan realmente porque usted aprenda					
j) Utilizan técnicas y materiales didácticos					

<b>2.- Sobre los temas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Suficiente</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
f) Son aplicables en su trabajo					
g) Aportan conocimientos nuevos					
h) Ayudan en su formación personal y laboral					
i) Ayudan a mejorar su desempeño					
j) Son necesarios e importantes para la institución					



**"FORMATO EVALUACION DE SATISFACCION AL CLIENTE"**

**LOGO**

SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
GERENCIA DE PERSONAL  
SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL

**3.- ¿Se cumplieron sus expectativas de la reunión? Si, no ¿por qué?**

---

---

---

---

**4.- Recomendaciones o sugerencias**

---

---

---

---

GRACIAS

SDP-PO-DC-001-F07

**ANEXO 2**

**“CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN”**

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

I) ENCABEZADO

1. Nombre del puesto \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa \_\_\_\_\_

b) En otras \_\_\_\_\_

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿ En qué difieren o qué se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Ubicación:

División: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Sección a su cargo: \_\_\_\_\_

Puestos bajo su mando: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

4. Reporta además a:

\_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

5. Contactos permanentes:

Con \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ “ \_\_\_\_\_

6. Puestos inmediatos:

Inferiores :

\_\_\_\_\_

Superiores:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Número de empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

8. Jornada normal de trabajo: De \_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Jornada especial de sábados: De \_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

9. Persona analizada:

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_ Tiempo en el puesto \_\_\_\_\_

10. Analizó: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## II) DESCRIPCION GENERICA

Pregúntese en qué consiste el trabajo; qué función llena; que fin tiene, etc.

Describe brevemente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III) DESCRIPCION ESPECIFICA

A. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Tiempo aproximado

---

---

---

---

---

---

---

---

B. Actividades periódicas ( repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

C. Actividades periódicas ( ocasionales o a intervalos muy irregulares)

Aprox. cada:

Hrs. Aprox:

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

D. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades? ¿Cuáles?

---

---

---

E. Observaciones generales:

---

---

---

1. Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

%

De pie \_\_\_\_\_

Sentado \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_

Agachándose \_\_\_\_\_

Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

b) % Aproximado.

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_

Frío \_\_\_\_\_

Caliente \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_

Húmedo \_\_\_\_\_

Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

c) El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_

Rutinario \_\_\_\_\_ Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible:	Causa:	Posibilidad:	Gravedad
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____	_____
c) Caídas	_____	_____	_____
d) Hernias	_____	_____	_____
e) Tensión nerviosa	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades o lesiones	_____	_____	_____

Observaciones generales: \_\_\_\_\_

#### IV) ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A: Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	10%	50%	75%
Leer o escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Aritmética	_____	_____	_____	_____	_____
Matemáticas	_____	_____	_____	_____	_____
de taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo archivos	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo coche	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
Otros conocimientos	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

Primaria incompleta _____	Primaria completa _____
Secundaria _____	Carrera corta _____
Oficio _____	Preparatoria _____
Carrera profesional _____	

B: Experiencia.

1. Previa :

a) Fuera de la empresa  
En qué puestos

Por qué tiempo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) En la empresa  
En qué puestos

Por qué tiempo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

\_\_\_\_\_

2. En el puesto:

Después de qué tiempo después de entrar a ocupar el puesto actual se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma que su desempeño sea satisfactorio.

Días \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

C. Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecido. \_\_\_\_\_

Describe en alguna forma esa rutina:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo \_\_\_\_\_

Describe esa organización \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros \_\_\_\_\_

Describe esa organización \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En ese supuesto, marque lo adecuado a continuación:

Tipo de decisiones y/o problemas

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Rutinarios

Importantes

Difíciles

Trascendentales

---

---

---

Eventual

---

---

Poco frecuente

---

---

Constante

---

---

d) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta:

---

---

---

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles \_\_\_\_\_

Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

D. Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo \_\_\_\_\_

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejores, etc., para su trabajo. \_\_\_\_\_

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos \_\_\_\_\_

d) El puesto tiene como parate esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. \_\_\_\_\_

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

\_\_\_\_\_



E. Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Pasos Aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:

	% Aproximado
Manejo de automóvil	_____
Manejo de maquinaria	_____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad _____	Presentación _____
Sexo _____	Voz _____
Estado civil _____	Don de mando _____
Nacionalidad _____	Otros tipos _____

F: Esfuerzo mental y/o visual:

Razón	% Aproximado		
	15%	50%	75% o más
Ligera atención refleja	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____
Atención dispersa	_____	_____	_____
Esfuerzo visual	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____	_____

G: Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Escritorio-silla \_\_\_\_\_ Papelera \_\_\_\_\_  
Archivo \_\_\_\_\_ Arts. de escritorio \_\_\_\_\_  
Materiales \_\_\_\_\_  
Productos terminados \_\_\_\_\_  
Herramientas \_\_\_\_\_  
Máquinas y/o aparatos \_\_\_\_\_  
Utiles específicos \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

b) Dinero: \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_

Documentos: Al portador \_\_\_\_\_  
Nominativos \_\_\_\_\_

c) Posibilidad de pérdidas: Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se causa.

\$ \_\_\_\_\_

e) Anotaciones especiales \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

E. Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado \$ \_\_\_\_\_

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

J. Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_ Cuántas personas \_\_\_\_\_  
Supervisión indirecta \_\_\_\_\_ " " \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

K. Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación \_\_\_\_\_  
Pronósticos de venta \_\_\_\_\_  
Patentes y fórmulas \_\_\_\_\_  
Políticas generales de la Cía. \_\_\_\_\_  
Políticas de ventas \_\_\_\_\_  
Nuevos productos \_\_\_\_\_  
Nómina confidencial \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción?

\_\_\_\_\_

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? \_\_\_\_\_ importancia de los mismos \_\_\_\_\_

L. Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público \_\_\_\_\_ Frecuencia del contacto (%) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?  
\_\_\_\_\_

**“FORMATO ANÁLISIS DE PUESTO”**

**DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:

RAMA O GIRO:

ACTIVIDAD:

DOMICILIO:

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:

A) DIVISIÓN:

B) DEPARTAMENTO:

NOMBRE COMPLETO DE LA UNIDAD DE ADSCRIPCIÓN:

TIPO DE PUESTO:

NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:

LOCALIZACIÓN FÍSICA:

JORNADA NORMAL DE TRABAJO:

A) DÍAS:

B) HORAS:

HORAS EXTRAS POR SEMANA:

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO SUPERIOR:

SUS REPORTES LOS DIRIGE A:

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA**

EN GENERAL, ¿EN QUE CONSISTE EL TRABAJO? :

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA**

**A) ACTIVIDADES DIARIAS**

<b>TAREA NO.</b>	<b>NOMBRE:</b>	<b>T.A.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b>		
<b>CONDUCTA:</b>		
<b>CONSECUENTE:</b>		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>		

**B) ACTIVIDADES PERIODICAS**

<b>TAREA NO.</b>	<b>NOMBRE:</b>	<b>T.A.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b>		
<b>CONDUCTA:</b>		
<b>CONSECUENTE:</b>		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>		

### C) ACTIVIDADES EVENTUALES

<b>TAREA NO.</b>	<b>NOMBRE:</b>	<b>T.A.</b>
<b>ANTECEDENTE:</b>		
<b>CONDUCTA:</b>		
<b>CONSECUENTE:</b>		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b>		

INFORMACION RECIBIDA EN EL PUESTO:

<b>DOCUMENTO</b>	<b>DEPARTAMENTO QUE LO ENVIA</b>	<b>PERSONA (PUESTO)</b>	<b>USO O TRAMITE</b>

INFORMACION EMITIDA EN EL PUESTO:

<b>DOCUMENTO</b>	<b>DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVIA</b>	<b>PERSONA Y/O PUESTO AL QUE SE ENVIA</b>

## CONOCIMIENTOS Y FORMACIÓN

TIPO DE MAQUINARIA, APARATO O INSTRUMENTOS QUE SE REQUIERE:

<b>TAREA NO.</b>	<b>NOMBRE:</b>			
<b>APARATO O MAQUINA</b>	<b>EXACTITUD Y RAPIDEZ</b>	<b>EXACTITUD</b>	<b>ELEMENTAL</b>	<b>% DE TIEMPO (SEMANAL)</b>

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES PARA LA REALIZACION DE CADA TAREA.

<b>ACTIVIDAD NO.</b>	<b>DESCRIPCION:</b>	
<b>CONOCIMIENTO EN :</b>	<b>DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESTA INFORMACION</b>	

## CONOCIMIENTOS

- CONOCIMIENTOS TEORICOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:
- CURSO ESPECIAL :

<b>TAREA EN LA QUE REQUIERE LOS CONOCIMIENTOS PARA DESEMPEÑARLA.</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>TAREA NO</b>	<b>TAREA NO.</b>	<b>TAREA NO.</b>
MENOS DE 1 MES			
DE 1 A 6 MESES			
DE 7 A 12 MESES			
DE 1 A 2 AÑOS			
MAS DE 2 AÑOS			
<b>LUGAR DONDE SE OBTUVO LA EXPERIENCIA</b>			

**RESPONSABILIDAD EN BIENES**

EL PUESTO REQUIERE SER RESPONSABLE EN:

**RESPONSABILIDAD EN DATOS CONFIDENCIALES**

EL PUESTO TIENE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES:

**RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO**

EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO, SE TIENE CONTACTO:

**RESPONSABILIDAD SOBRE METODOS DE TRABAJO**

LOS ERRORES MAS FRECUENTES QUE SE PODRIAN COMETER EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO SON:

<b>ERROR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>A QUIEN AFECTA</b>	<b>EFECTO</b>



## MEDIO AMBIENTE

CONDICIONES BAJO LAS QUE REALIZA LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO:

LA ACTIVIDAD DEL PUESTO SE DESARROLLA EN:

LUGAR	%

EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO SE DEBE MANTENER UNA POSICIÓN:

EN EL TRABAJO SE ESTA EXPUESTO A:

ACCIDENTE	ELEVADA 75 - 100 %	CONSIDERABLE 50 - 74 %	ESCASA 25 - 49 %	REMOTA MENOS DE 25 %

ENFERMEDADES A LAS QUE SE ESTA EXPUESTO EN EL PUESTO:

## POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

CONOCIMIENTOS MINIMOS PARA EL PUESTO:



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2005**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Edgard Vicente Díaz Romero** presentará Caso Práctico dentro del Plan de Maestría en Administración de Organizaciones toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M. en C. Ma. Amalia Belén Negrete Vargas	Vocal
M. A. María Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M. A. Salvador Vaca Zendejas	Vocal
M.A. José Luis Sánchez Ramos	Secretario
M. A. Isela Higuera Olivo	Suplente
M. A. Julio Alonso Iglesias	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad. Universitaria, D. F., 28 de septiembre del 2005.

**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**