



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Estudios de Posgrado

## CASO PRÁCTICO

# Análisis de la diferencia que existe entre la capacitación del personal operativo- administrativo que se realiza en el sector público y la que se realiza en el sector privado

## “ El Caso de CONAGUA ”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A

**ALICIA ARACELI DURAND BAUTISTA**

Asesor de Tema: Dr. Ricardo Varela Juárez  
Asesor Metodológico: M.A. Julio Alonso Iglesias

México, D. F. 2005

0350489



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.

A....

**Tuti**

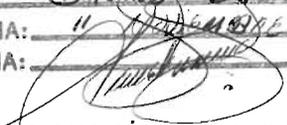
*Por darle vida a mi vida, por que eres la luz de mis ojos, por que he sacrificado el tiempo que te corresponde y me lo agradeces siempre con tu cariño y con tu gran sonrisa. Gracias por haberme dado la oportunidad de ser madre, te amo*

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Alicia Araceli

D. NANCY BAPTISTA

FECHA: 11 de Septiembre 2005

FIRMA: 

**Alicia y Santiago**

*Mamita y Papito, con todo mi corazón, por la fuerza y entereza que siempre me han demostrado, por enseñarme que nada es imposible si existe amor de por medio y por que son la luz que siempre ilumina mi vida, gracias por estar siempre conmigo, los amo.*

**Alfredo**

*Por tu gran amor, por tu apoyo incondicional, por que me has demostrado que dos son uno, por que siempre estas junto a mí en cualquier momento. Te amo*

**Mimi, Tere, Flor, Moni y Biba**

*Mis hermanas, amigas y todo, no necesito más nada si las tengo junto a mí, gracias por ser así, las adoro.*

**Ruben y Ladis**

*Por que su cariño y amor siempre ha sido incondicional, la vida me dio dos grandes hermanos a través de mis hermanas, los quiero.*

**Loana, Ruben, Tessy, Ale, Lalo y Ricky**

*Mis adorados sobrinos, me hace feliz tenerlos a mi lado. Bienvenidos Heidi y Toño*

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	5
<b>Capítulo I Problemática de la Capacitación en México</b>	7
<b>Capítulo II Marco Conceptual</b>	
<b>1. Capacitación</b>	
1.1. Definición de la Capacitación	10
1.2. Objetivo de la Capacitación	12
1.3. Beneficios de la Capacitación	13
1.4. Técnicas de Capacitación	14
1.5. Proceso de la Capacitación	
1.5.1. Detección de Necesidades de Capacitación	17
1.5.2. Integración y Programación del Programa de Capacitación	23
1.5.3. Control y Evaluación del Programa de Capacitación	25
<b>2. Capacitación y Motivación</b>	
2.1. Concepto de Motivación	27
2.2. Teorías de la Motivación	28
2.3. Aprendizaje	30
2.3.1. Factores de Aprendizaje	30
2.3.2. Principios del Aprendizaje	31
<b>3. Antecedentes</b>	
3.1. Inicio del Adiestramiento	34
3.2. Breve Historia de la Capacitación en las Relaciones Humanas	42
<b>4. Situación Actual de la Capacitación en México Sector Privado</b>	
4.1. Secretaría de Trabajo y Previsión Social Antecedentes	46
4.1.1. Dirección General de Capacitación	49
4.1.2. Programas de Capacitación de la Dirección General de Capacitación	50
4.1.3. Resultados Finales	56
4.1.4. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento	61
4.3. Instancias Capacitadoras	66
4.4. La Formación del Personal de Capacitación	63

<b>5. Competencias Laborales</b>	
5.1. Concepto	66
5.2. Identificación de Competencias	67
5.3. Los Modelos	69
<b>Capítulo III Marco de Referencia</b>	
<b>Sector Público Caso CONAGUA</b>	
<b>1. Que es la CONAGUA</b>	72
<b>2. Organigrama</b>	73
<b>3. Área de Desarrollo de Personal</b>	74
<b>4. Organigrama y Funciones Principales del Área de Desarrollo de Personal</b>	75
<b>5. Acciones de Capacitación</b>	77
<b>6. Resultados</b>	79
<b>Capítulo IV Metodología del Caso</b>	83
<b>Investigación no Experimental</b>	
<b>Capítulo V Desarrollo del Caso</b>	84
<b>1. Tablas Comparativas</b>	
<b>Conclusiones</b>	91
<b>Bibliografía</b>	
<b>Glosario</b>	
<b>Anexos</b>	

**Mirar es una cosa.  
Ver lo que estás mirando es otra  
Entender lo que ves es una tercera.  
Aprender lo que entiendes es todavía algo más.  
Actuar de acuerdo a lo que aprendiste...**

***¡Es lo que realmente importa!***

## Introducción

Los momentos de cambio que está viviendo el sector público representan un reto y una oportunidad para mejorar su eficiencia y calidad de los servicios. Dentro de este contexto, la capacitación que se imparte en la Comisión Nacional del Agua, como principal medio para lograr ese cambio, tiene que evolucionar. Los nuevos sistemas educativos, obligan a transformar los programas de capacitación tradicional, incorporando elementos que permitan, desarrollar plenamente el potencial de todos los que aquí trabajamos.

El reto es fantástico, lograr una modificación del comportamiento a través de una forma diferente de ver las cosas, es lo importante.

El aprendizaje incluye acción y es una modificación de la conducta a través de la experiencia y por lo tanto requiere tiempo. La inmediata y significativa aplicación de lo aprendido también es importante.

El aprendizaje individual no deriva automáticamente en aprendizaje institucional, pero el aprendizaje institucional si implica un aprendizaje en los individuos.

Por esta razón es indispensable que, a partir de las necesidades individuales, integremos en el Sistema Integral de Capacitación y Formación del Personal de la CONAGUA (SICAFO), los esfuerzos de capacitación de todas las áreas de la institución, cumpliendo así con su objetivo: " Establecer la organización, funciones y responsabilidades de los participantes del Sistema Integral de Capacitación y Formación del Personal (SICAFO) en el nivel estratégico y operativo, así como las facultades de su Comité Ejecutivo, para facilitar la participación organizada y ordenada de las áreas técnicas y administrativas de la Comisión Nacional del Agua en el proceso de la capacitación".

La organización del SICAFO, está integrada por un Comité Ejecutivo en el que participan un representante de la Dirección General, de cada una de las Subdirecciones Generales, de las Unidades Staff, de la Coordinación Regional y del Órgano Interno de Control.

Una organización que aprende esta en posibilidad de adaptarse al cambio y avanzar al adquirir nuevos conocimientos, habilidades o comportamiento y así, transformarse a sí misma.

Los beneficios de la capacitación no se ven con mucha frecuencia por que no se da seguimiento a las acciones de la misma, y que se pueda comprobar si la detección de necesidades de capacitación se cumple, por lo tanto se desconoce si realmente es útil al trabajador para transferir el conocimiento a su trabajo y mejorar su desempeño, el jefe inmediato debe evaluar y supervisar el actuar cotidiano del personal a su cargo, cumplimiento de los objetivos y metas

de la institución, para que de esta manera se vea reflejado en la prestación del servicio.

Asimismo es necesario valorar el cambio dentro de las instituciones que generan cambios en los procesos y los procedimientos de trabajo con lo cual se hace necesario actualizar al personal en los conocimientos y las habilidades que requieren los puestos de trabajo, tanto del personal operativo-administrativo, como los mandos medios y superiores, para que todos estén bajo ese eje rector de la capacitación integral, para que se dirija la acción de los planes y programas, por lo cual se asevera que debe ser integral en todos los aspectos desde la planeación hasta la evaluación y seguimiento, para hacer realmente eficiente la administración de la capacitación.

Se presenta una revisión conceptual del proceso administrativo de la capacitación, las nuevas formas de capacitación del sector público y la que se realiza en el sector privado, frente a los cambios del mercado de trabajo, que pueda explicar e interpretar para hacer predicciones lógicas de aumentar la habilidad administrativa, en el proceso administrativo de la capacitación en la Comisión el cual esta sustentando en un modelo cuantitativo y con la propuesta se prenda se incluya la parte cualitativa para que sea un modelo de evaluación integral de la capacitación.

### Sistema Informático SICAFO

<b>Qué es?</b>	<b>Beneficios</b>
Es un sistema automatizado que puede ser operado por intranet. Su finalidad es agilizar y eficientar el proceso administrativo de la capacitación en la CONAGUA.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Análisis y registro de la detección de necesidades de capacitación (DNC).</li><li>● Seguimiento y registro del Programa Institucional de capacitación por área.</li><li>● Programa Institucional de Capacitación.</li><li>● Catálogo de instructores internos y externos de servicio.</li><li>● Catálogo de eventos de capacitación.</li><li>● Control y registro presupuestal.</li><li>● Informe de indicadores de medición de la capacitación.</li><li>● Seguimiento al personal capacitado.</li><li>● Evaluación.</li><li>● Registro de participantes de los eventos de capacitación.</li></ul>

# Capítulo I

## Problemática de la Capacitación en México

La Capacitación que se otorga en el sector privado y en el sector público debe estar orientada a contribuir al logro de los objetivos de cada sector, empresa o institución. Es importante señalar que la finalidad última del sector privado se enfoca a la obtención de utilidades ya que es un negocio, mientras que el sector público brinda servicio entre otros.

En el sector privado la capacitación para el personal operativo va encaminada a dar respuesta a las necesidades de desempeño en el trabajo derivados de los problemas que afecten a las áreas de organización, al adiestramiento del trabajador en todas las actividades referentes al puesto, desarrollando habilidades para poder hacer las cosas o para ascender en la jerarquía fomentando el desarrollo del individuo.

En el sector público las instituciones de gobierno han establecido programas permanentes de capacitación para el personal operativo administrativo, como una obligación legal según lo marca la Ley Federal de Trabajo y va enfocada al desarrollo de habilidades administrativas, actualización informática o motivacionales, por lo general.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales. Resulta sumamente interesante revisar y analizar si la capacitación que se otorga actualmente en ambos sectores al personal operativo administrativo cumple realmente con las necesidades actuales que requieren dichos sectores,

La capacitación es esencial en todas las organizaciones ya sean públicas o privadas, afectando a todos los niveles jerárquicos, corresponde ejercerla generalmente a los que ocupan cargos en la alta dirección, mandos medios entre otros; por ser los responsables de planear, coordinar, organizar, integrar, dirigir y controlar los trabajos de otros en diferentes ámbitos de autoridad para que cumplan con las funciones que a cada quién le corresponde de acuerdo a su puesto de trabajo, con el propósito de obtener el mejor resultado y de crear un ambiente adecuado para el desempeño del grupo, lograr objetivos con el menor costo de tiempo, dinero y esfuerzo. (Schein E., 1990).

Es importante señalar que en la planeación y en este caso de la capacitación se decide con anticipación, que se debe hacer, como hacerlo, donde y quién lo hará, es el puente que va desde donde estamos hasta donde queremos llegar

en el futuro deseado en donde se fijan los parámetros o estándares de medición, control y evaluación mediante lo cual se pueden conocer los objetivos, tareas que se deben realizar, y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de sus puestos, para que el esfuerzo colectivo sea eficaz, las personas deben saber que es lo que se espera que hagan, para que puedan cumplir bajo dichos ordenamientos (Chiavenato, 1988).

En este, sentido, la efectividad de los programas de capacitación no depende sólo de a calidad de los cursos, sino también de la forma en que satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas para que contribuyan al logro de los objetivos. El programa de capacitación puede cubrir tres aspectos fundamentales: el primero será dar respuesta a las necesidades de capacitación derivados de los problemas que afecten a las áreas de la organización, el segundo capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto y por último, capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y fomentar el desarrollo como individuo o ser social (Kirk Patrick, 1971).

La capacitación cobra mayor interés hoy en día como si fuera una moda, pero también es cierto que hasta el momento no ha tenido el desarrollo el que debería de tener, ya que son contadas las empresas, que lo han implementado entre ellas, destacan las instituciones de gobierno que han establecido programas permanentes de capacitación para sus empleados como una obligación legal contenida en la Ley Federal del Trabajo. Por lo tanto es necesario aclarar a que se refiere la Capacitación en el trabajo.

En el sector privado se dice que es un medio para dirigir al personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración de la misma, esto es sólo posible, si se ubica y desarrolla al trabajador, cualquier que sea el nivel y área de trabajo, como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece (Whitehead, 1987).

Es importante mencionar que existe una capacitación “para hacer”, que es la más común, la que generalmente se practica, y que descansa siempre en el adiestramiento; que se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder hacer las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia y sus condiciones son las observables, lo cuantificable, lo dominable. (Arias Galicia, 1990)

Por lo tanto se observa que los programas de capacitación que se instrumentan al personal de tabulador general (base y confianza) en el sector público son diferentes a los que se realizan al personal operativo administrativo en el sector privado.

En los últimos años se han experimentado cambios importantes en los sistemas administrativos y de operación, influidos por muchos factores, uno de ellos es el crecimiento demográfico y las exigencias propias de éste para obtener los productos y servicios que las necesidades demandan para hacer más eficientes las estructuras administrativas, otros factores que han resultado

determinantes son la globalización de los mercados, incluyendo el financiero, el desarrollo de tecnologías, etc., por lo que resulta sumamente interesante conocer en base a estos factores el tipo de capacitación que actualmente se realizan en el sector público y el privado.

La capacitación que se realiza en el sector público está enfocada al desarrollo de habilidades administrativas, negociada con el sindicato de cada dependencia y acorde, como ya se menciona dentro del marco de la Ley Federal de los Trabajadores, mientras que la capacitación que se realiza en el sector privado va encaminada a la productividad de la empresa.

Hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de programas de capacitación, sin embargo también se debe comentar que es limitado, ya que de cada 5 personas económicamente activas han recibido algún curso de capacitación es decir que el sector público y privado sólo atendieron y capacitaron a un millón y medio de trabajadores, cantidad muy reducida respecto al total de la población económicamente activa (Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000). Es importante señalar que los programas que se instrumentan en los multicitados sectores son diferentes, ya que al Sector Público se le define como instituciones de servicio y el sector privado esta encaminado al negocio.

Este trabajo analiza las diferentes acciones de capacitación que se realizan en dichos sectores en su ámbito laboral, por lo que es necesario retomar de manera integral el proceso de la capacitación para que se investigue el tipo de programas instrumentados, en que se sustentan, si satisfacen las necesidades actuales que se requieren y si cumplen con sus objetivos.

Existe un divorcio entre los sistemas de capacitación y los mercados ocupacionales, ya que existe falta de coordinación entre los esfuerzos del sector público y privado, que impide realizar eficientemente las acciones formativas y establecer mecanismos conjuntos de seguimiento y evaluación.

Lo importante en este trabajo es conocer la diferente capacitación otorgada al personal operativo administrativo donde se arguye que los programas instrumentados por los directivos o gerentes según el sector, ayuda a crecer a los empleados.

## Capítulo II

# Marco Conceptual de la Capacitación

### 1. Capacitación

#### 1.1 Definición de la Capacitación

Existen diversas definiciones de Capacitación: “Es un proceso que consiste en proporcionar a los trabajadores por parte de la empresa las herramientas técnicas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias en el desarrollo personal y colectivo de un trabajador y que se requiere para el desempeño eficiente y productivo de su puesto de trabajo” (Arias Galicia, 1990).

“También se dice que es un medio para dirigir al personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración en la misma, esto es sólo posible, si se ubica y desarrolla al trabajador, cualquiera que sea el nivel y área del trabajo, como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece” (Whitehead, 1987).

La capacitación es “un proceso integral, diferente del tradicional, porque afirma que se debe aplicar a la mayoría de las actividades trascendentales que se realizan en las organizaciones, donde los pasos no siguen una misma secuencia rígida y se constituye por un sistema de diagnóstico-intervención-evaluación, es decir que en el ámbito del trabajo se orienta a la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber como hacer del desempeño eficiente de un puesto” (Arias Galicia, 1990).

Por su parte, Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Existe una capacitación “para hacer”, que es la más común, la que generalmente se practica, y que descansa casi siempre en el adiestramiento; que se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia y sus condiciones son los observables, lo cuantificable, lo dominable” (Arias Galicia, 1990), es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos por su pragmatismo inmerso en la cotidianeidad de la rutina laboral, que a fuerza de hacerse se aprende.

Pero existe la capacitación “para llegar a ser”. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad descansa en motivos principalmente éticos” (Arias Galicia, 1990)

En este contexto es necesario también definir que es un modelo como una representación abstracta de un proceso, para lograr los resultados óptimos con relación a los objetivos que pretenden alcanzar.

En este sentido, el modelo de capacitación y sus complementos (paquete didáctico y herramientas de evaluación) constituyen un esquema general que permite su realización desde el objetivo hasta las necesidades de la evaluación del mismo (de Santos, 1986).

Todo esto se relaciona con la motivación a las personas para querer hacer bien todo lo que le corresponda en su puesto de trabajo, es decir que es un proceso continuo de la capacitación, interpretación y asimilación de conocimientos para mejorar el nivel de vida; tanto en lo laboral como lo personal.

Esto se argumenta por que la capacitación debe ser integral para preparar al hombre para el trabajo, es decir, hacer de él un elemento útil para su comunidad laboral y desarrolla todas sus potencialidades, aprende por estimulación diferencial, y por eso la motivación para el aprendizaje, considerada como un elemento medular para la realización del aprendizaje, ya que es una herramienta básica que tiene el instructor para mantener la atención y el interés de los participantes en su propio aprendizaje.

En capacitación los elementos importantes a destacar primero es una enseñanza para adultos por lo que debe contar con métodos y técnicas que considere los objetivos y expectativas de los capacitandos y se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante (Bitzer Oscar, 1987).

La segunda forma de concebir la capacitación es que debe ser integral para preparar al hombre para el trabajo, es decir, hacer de el un elemento útil para su comunidad laboral y desarrollar todas sus potencialidades, aprende por estimulación diferencial, y por eso la motivación para el aprendizaje, considera como un elemento medular para la realización del aprendizaje; ya que es una herramienta básica que tiene el instructor para mantener la atención y el interés de los participantes en su propio aprendizaje. Es útil considerarla como el proceso de producir motivos, por tanto es un método de dar energías a la conducta y aumenta su rendimiento al quedar el objetivo más cerca de él (Schein, 1990).

El tercero, el instructor como facilitador del aprendizaje, es la persona que domina una o varias especialidades u oficios, cuya misión es transmitir las y enseñarlas a otras personas, con arreglo a una metodología; sobre él recae la tarea de aplicar directa y eficazmente el aprendizaje, y con su acción integrará nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, su laboral, cultura e incluso social.

El proceso de capacitación es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades individuales de las personas que intervienen para contribuir al logro de los

objetivos, personales y organizacionales. Para que tenga éxito debe contar con la participación activa y decidida de la dirección, pues son ellos los que toman las decisiones para afectar positiva o negativamente a los programas (Cedeño G. 1991).

La capacitación en el puesto tiene que considerar el enfoque el cual afirma que "son las acciones dirigidas a personas mayores de 15 años que están en un programa de educación o un proceso formativo donde se centre la atención en la opción participativa y no como un mecanismo de ponerse de acuerdo con el grupo y entender que sé está formando a un adulto; con conocimientos, intereses, capacidades y limitaciones propios que entran en interacción para que propicien el descongelamiento natural a la participación, que se encuentra inhibida por un lado porque no le gusta que lo traten como niño (Bitzer Oscar, 1987).

La capacitación en los adultos debe ser una experiencia del aprendizaje agradable, propiciar un clima de confianza, que el aprendizaje tenga aplicación inmediata en su puesto de trabajo, que como adulto tiende a la autodirección e independencia, hacerlos sentir que tienen un espacio permisivo y de diálogo entre adultos, que tienen la responsabilidad de elaborar proyectos, ponencias, ensayos, artículos que tengan continuidad y aplicabilidad en su vida y su trabajo (Grabowsky Stanley, 1970).

## **1.2 Objetivos de la Capacitación**

Dentro de los principales objetivos de la capacitación podrían señalarse los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

También la capacitación se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar individuos que sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen, por lo tanto la capacitación es un medio para preparar al personal para mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus funciones, modificando su comportamiento.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

- 1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras, se trata de una capacitación a menudo orientada de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- 3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
- 4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

### **1.3 Beneficios de la Capacitación**

Beneficios hacia la organización:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Reduce los costos a largo plazo.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Otros beneficios que ofrece la capacitación son los siguientes:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo.

## 1.4 Técnicas de Capacitación

Existen muchas formas de impartir la capacitación, pero según el enfoque de Sikula y McKenna (1992), los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

- a. Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal

ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.

- b. Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.
- c. Demostración y ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el " por qué " y el " cómo " del trabajo.
- d. La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- e. El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- f. Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.
- g. Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Según Idalberto Chiavenato, (1995), las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación. ( ver cuadro 1).

## Técnicas de entrenamiento (Cuadro 1)

<b>TIPOS</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>FINALIDAD</b>	<b>MEDIOS</b>
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Actualmente y utilizando la tecnología se cuenta con los cursos on line y la capacitación a distancia, que la mayoría de las instancias educativas, proporciona este servicio.

## **1.5 Proceso de la Capacitación**

### **1.5.1 Detección de Necesidades de Capacitación**

#### Definición de Detección de Necesidades de Capacitación

Antes de precisar qué es el proceso de detección de necesidades de Capacitación es importante señalar que una necesidad de Capacitación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado. Según Mauro Rodríguez y Patricia Rodríguez (1991, Pág. 63) "la necesidad de entrenamiento es la diferencia cuantificable entre un ser y un debe ser; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan. " Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación puede definirse como el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo. En el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación debe intervenir el jefe directo quien es la persona más indicada para conocer las características de su personal y la unidad responsable de capacitación.

Conocer las necesidades de capacitación existentes en una organización es parte medular del proceso de capacitación, a fin de establecer los objetivos y acciones relacionados con el Programa de Capacitación.

Por ello, es necesario la elaboración de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) en el que se manifieste a través de una investigación sistemática, dinámica y flexible el estado real; es decir, las carencias y problemas de la Organización, de las Unidades Administrativas que la integran y de los empleados, con el objeto de determinar e implantar las estrategias que permitan efficientar el logro de los objetivos institucionales y elevar el desempeño de los servidores públicos.

Este procedimiento para la detección de necesidades de capacitación contiene las normas generales, las responsabilidades de las áreas y la descripción del procedimiento, así como el diagrama de flujo correspondiente.

#### Objetivo General

Detectar las oportunidades de mejora en los conocimientos, habilidades y actitudes que requieran los empleados de la Organización, para desempeñar satisfactoriamente las funciones y actividades propias de sus puestos, a fin de determinar e implantar las estrategias que permitan efficientar el logro de los objetivos institucionales y el propio desempeño de los servidores públicos.

#### Objetivos específicos:

- a. Determinar las situaciones problemáticas de una organización, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

- b. Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa o institución).
- c. Determinar el potencial de recursos humanos.
- d. Determinar la situación en la que la organización y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- e. Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- f. Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.
- g. Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- h. Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

#### Ventajas de la Detección de Necesidades de Capacitación:

- a. Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- b. Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas
- c. Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- d. Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo
- e. Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- f. Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución
- g. Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

#### Clasificación de las Necesidades de Capacitación:

Encubiertas.- Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de capacitación del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de necesidades se presenta en las siguientes situaciones:

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, comunicación o defectuosa, etc.
- En el comportamiento: actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.

**Manifiestas:** Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de capacitación se presenta en los siguientes casos:

- a. Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso
- b. Cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos
- c. Cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas
- d. Trabajadores a punto de jubilarse
- e. Cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas

**Niveles de Análisis:** McGehee y Thayer (1986) señalan que la Detección de Necesidades de Capacitación debe ser efectuada en tres (3) diferentes niveles de análisis: Análisis Organizacional, Análisis de Recursos Humanos y el Análisis de Operaciones y Tareas.

- **Análisis Organizacional.** Abarca el estudio de la empresa como un todo: su misión, objetivos, sus recursos, la distribución de esos recursos para la consecución de objetivos, el análisis de su entorno, el cual incluye el ambiente socioeconómico y tecnológico donde funciona la organización.

El análisis organizacional contribuye a resolver la cuestión sobre lo que debe enseñarse en términos de un plan amplio y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

- **Análisis de Recursos Humanos.** Este nivel de análisis busca verificar si los recursos humanos son suficientes tanto cuantitativa como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que se entiende también como el análisis de la fuerza de trabajo.

El análisis humano enfoca al hombre, es decir, al trabajador, esto implica dos cosas: la determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes de la persona que ocupa el cargo y las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para cumplir satisfactoriamente las exigencias del cargo. Además de los objetivos señalados, con este tipo de análisis se pretende determinar si los empleados que ocupan altas y medianas posiciones son capaces de avanzar dentro del sistema de puestos de la empresa a través del entrenamiento y desarrollo o en su defecto se requerirá de la adquisición de nuevo personal.

- **El Análisis de las Operaciones y Tareas.** Constituye el proceso que comprende la descomposición de la ocupación en sus partes constituyentes, permitiendo así, determinar las habilidades, conocimientos y cualidades personales, o responsabilidades que se requieren de un trabajador para que realice las funciones

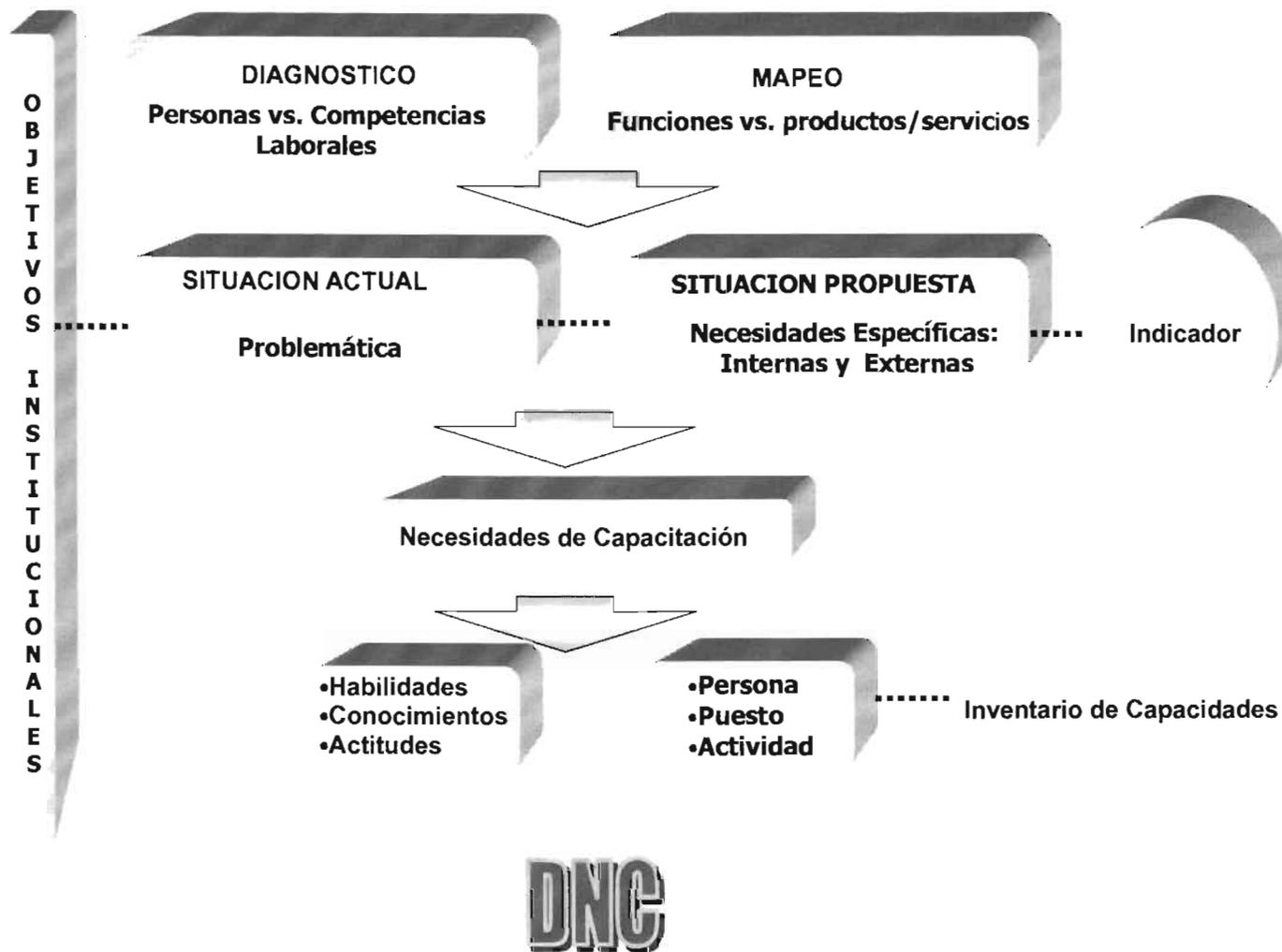
eficientemente. Aquí el enfoque es sobre la tarea y no sobre la persona que la realiza.

Para cualquiera de los tres niveles mencionados, las necesidades investigadas deben ser abordadas según un orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción o solución.

<b>Nivel de Análisis</b>	<b>Sistema Incluido</b>	<b>Información Básica</b>
Análisis Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía de entrenamiento
Análisis de los Recursos Humanos	Sistema de Entrenamiento	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de Operaciones y Tareas	Sistema de Adquisición de Habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de los cargos)

Tomado de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, 1995, (p. 422)

# Metodología para instrumentar la Detección de Necesidades de Capacitación



## **Herramientas que se utilizan para el Diagnóstico de la Detección de Necesidades**

### **Evaluación de desempeño:**

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

### **Observación:**

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

### **Cuestionarios:**

1. Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Puede ser también a solicitud de supervisores y gerentes.
2. Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel muy específico, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal. Puede ser a través de entrevistas con supervisores y gerentes.
3. Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante capacitación, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
4. Reuniones interdepartamentales: acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
5. Examen de empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
6. Modificación de trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
7. Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera a cerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
8. Análisis de cargos: El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran

futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori.- Son los eventos que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
  - Reducción del número de empleados.
  - Cambio de métodos y procesos de trabajo.
  - Sustituciones o movimiento de personal.
  - Faltas, licencias y vacaciones del personal.
  - Expansión de los servicios.
  - Modernización de maquinarias y equipos.
  - Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori.- Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación de manera indirecta.

- Problemas de producción:
  - Calidad inadecuada de la producción.
  - Baja productividad.
  - Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
  - Comunicaciones defectuosas.
  - Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
  - Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
  - Exceso de errores y desperdicios.
  - Elevado número de accidentes.
- Problemas de personal:
  - Relaciones deficientes entre el personal.
  - Número excesivo de quejas.
  - Poco o ningún interés por el trabajo.
  - Falta de cooperación.
  - Faltas y sustituciones en demasía.
  - Errores en la ejecución de órdenes.
  - Dificultades en la obtención de buenos elementos.

### **1.5.2 Integración y Programación del Programa de Capacitación**

La programación consiste en la especificación de los eventos y/o acciones de capacitación, lo cual ayuda a la determinación de la estructura y contenido del Programa Institucional de Capacitación.

La ejecución es la puesta en marcha del Programa Institucional de Capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (internos y externos) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

## Objetivo

Integrar y ordenar las acciones dirigidas a satisfacer las diferentes necesidades de capacitación organizacional, funcional y personal, a fin de planear con anticipación qué se pretende lograr, qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo.

Una vez que se ha efectuado la detección de las necesidades se procede a realizar la programación de los cursos de capacitación.

1. La programación de la capacitación esté sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

2. La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

El Programa de Capacitación establecerá las acciones para satisfacer los requerimientos de capacitación, para cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo adecuándose al presupuesto destinado para este Programa, es

importante en esta etapa revisar los recursos con que se cuenta: aulas, recursos, materiales, instancias capacitadoras, instructores internos, número de eventos a instrumentar, número de participantes, etc.

### **1.5.3 Control y Evaluación del Programa de Capacitación**

#### **Objetivo**

Determinar el valor y la efectividad del Plan Anual de Capacitación de la organización y determinar si los objetivos de la capacitación fueron logrados o no.

- Todos los eventos de capacitación incluidos dentro del Programa Anual de Capacitación serán sujetos a una evaluación de reacción por parte de los participantes y sus jefes directos.
- El área de Recursos Humanos informará mensualmente el avance de las acciones y resultados en capacitación en el formato determinado con antelación.
- El área de Recursos Humanos analizará y registrará la información remitida por los participantes y jefes inmediatos.
- El área de Recursos Humanos elaborará los informes de resultados en materia de capacitación para la Dirección General.
- El área de Recursos Humanos medirá el cumplimiento del Programa Anual de Capacitación por medio de los indicadores de eficiencia.

Es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación suministrando a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refiere a:

- Las reacciones de los capacitados, al contenido del programa y al proceso general.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

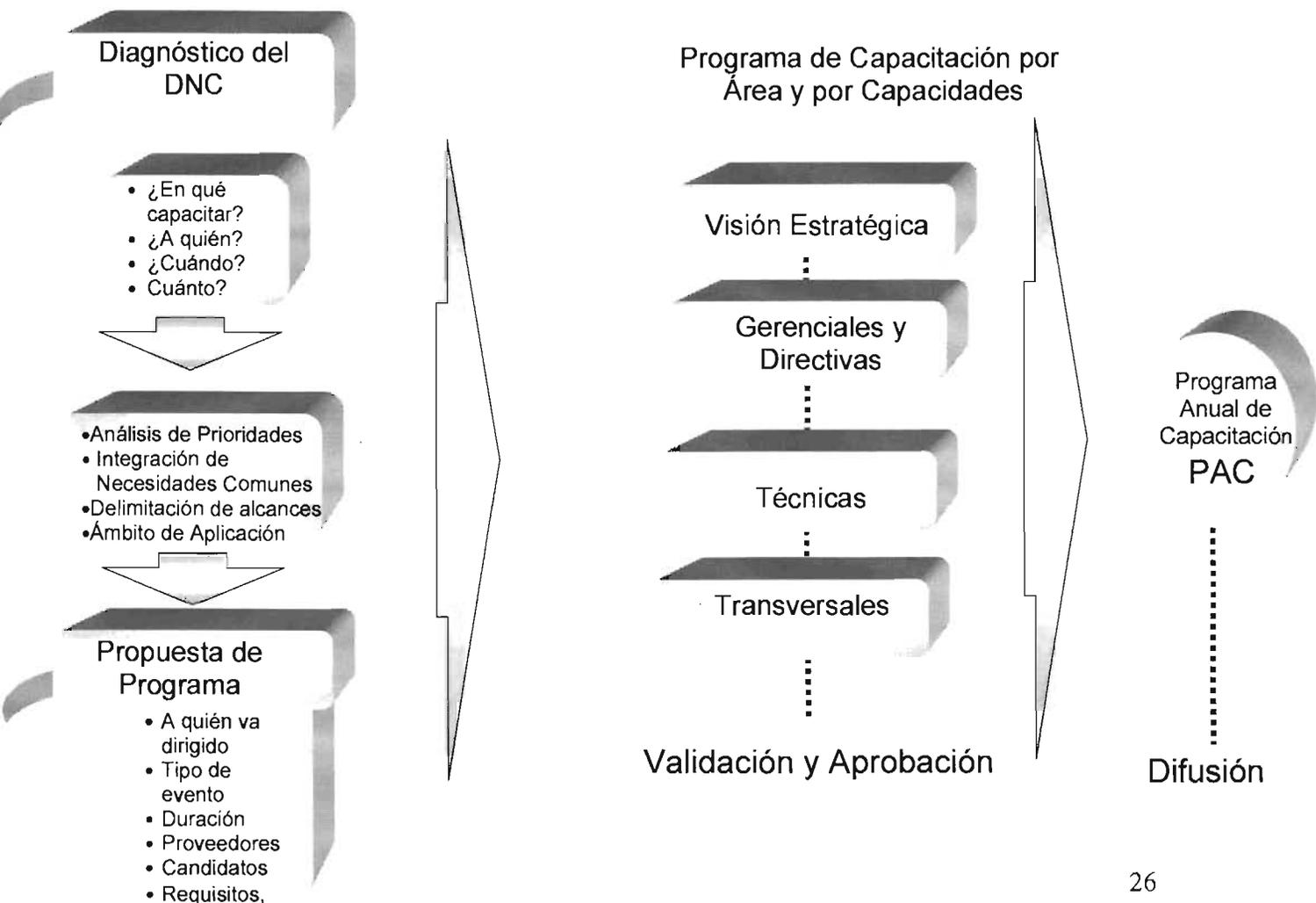
Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

## Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.
- Evaluación a nivel de los recursos humanos.
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.
- Evaluación al nivel de las tareas y operaciones
- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción

## DIAGRAMA



## 2.- Capacitación y Motivación

### 2.1 Concepto de Motivación

#### Definición

La palabra motivación viene del latín “movere” que significa mover, sin embargo una definición más completa dice que motivación es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral.

Esta conducta requiere varios elementos:

- Esfuerzo – se refiere a la magnitud o intensidad de la conducta que se exhibe para alcanzar una meta o un objetivo ya sea personal o laboral.
- Persistencia – se refiere al esfuerzo sostenido para alcanzar una meta u objetivo.
- Dirección- se refiere a sí el esfuerzo y la persistencia van en la vía correcta.

La Motivación es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta, las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas, algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias, las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.

La motivación de una persona depende de: la fuerza de la necesidad y la percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta necesidad.

La motivación es una fuerza que activa y dirige el comportamiento. El primer motivo básico es la supervivencia, según la Pirámide de Maslow. La motivación a veces se confunde con las emociones. Las emociones son reacciones subjetivas al ambiente. La motivación puede ser tanto positiva como negativa. La motivación puede ser tanto personal como laboral y muchas veces una va de la mano de la otra.

La motivación puede ser:

- Extrínseca: el dinero, la posición y el poder. Las características que hacen que tenga interés
- Intrínseco: motivación personal, se realiza únicamente por interés o por el placer de realizarla. La función de esta necesidad psicológica es la de impulsar al ser humano a mejorar y a dominar su entorno. Esta nos sirve para conseguir metas más difíciles, pues son necesidades psicológicas.

## Modelos

Modelo de activación intrínseco:

Existe un nivel óptimo de conseguir este reto, entre el grado de dificultad y el grado de habilidades y capacidades. Cada persona tiene un nivel óptimo de conseguir su reto, donde se siente completo.

## 2.2 Teorías de la Motivación Teorías psicológicas

**Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.**- a través de su pirámide nos muestra como deben satisfacerse las necesidades primarias fisiológicas de cualquier persona, para después las de seguridad, las sociales, las personales de ego para llegar a la autorrealización

### Necesidades Fisiológicas

- Necesidades físicas básicas: la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa y otras necesidades básicas para sobrevivir.
- Necesidades de Seguridad: Un ambiente seguro y no amenazante, seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites.
- Necesidades Sociales: Pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.
- Ego: Autoestima, respeto y reconocimiento de los demás.
- Autorrealización: Desarrollo de potencialidades creatividad y talentos.

### La Teoría de la Motivación – Higiene de F. Herzberg, 1966).

Factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo

- Trabajo Estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- Reconocimiento: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- Logros y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- Responsabilidad Mayor: La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

Factores de Higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo

- Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones Laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- Factores Sociales: Oportunidades para interactuar con los compañeros de trabajo.
- Categoría y status: Títulos de los puestos, oficinas.

### **Teoría del ERG (Existence Relatedness Growth) de Alderfer.**

Esta teoría plantea que hay tres categorías mayores de necesidades en contraste con las cinco planteadas por Maslow:

- Necesidades existenciales fisiológicas como comida, ropa y casa o albergue.
- Necesidades de relacionales – como las relaciones interpersonales con otros.
- Necesidades de crecimiento- se relacionan con las necesidades de cada cual de crecer, alcanzar metas y poder desplegar el potencial de cada cual.

### **Teoría de la Equidad**

Según su autor, Porter Lawler, cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo las personas se sienten motivadas positivamente. Esto no siempre es igual para todos por las creencias que tiene cada cual respecto a la recompensa esperada por una acción.

En el mundo laboral las personas esperan una recompensa X por su preparación, desempeño, experiencias, habilidades y esfuerzo en el trabajo. Cuando perciben que se les recompensa justamente desarrollan una motivación positiva.

Si por el contrario perciben que otros que no se esfuerzan o no llenan el perfil de productividad y obtienen recompensas superiores se sienten desmotivados pues perciben situaciones poco justas

### **Teoría de las Expectativas**

Según su autor Víctor Vroom, la teoría considera cuatro aspectos:

- Las personas entran a una organización con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
- La conducta de las personas es producto de sus propias decisiones de forma consciente.
- Las personas quieren y esperan diferentes cosas de una organización.

- Las personas seleccionan alternativas para lograr máximamente lo que quieren individualmente.

Dos aspectos importantes ameritan discutirse:

- Las personas estiman sus expectativas entre dos extremos: 1 ó 0
  - Instrumental-relación entre el desempeño y la recompensa. Si el empleado tiene la expectativa de que un buen desempeño siempre resultará en un aumento de salario la expectativa siempre será de 1.
- Si no lo perciben así será de 0.

Las personas otorgan un valor diferente al tipo de recompensa que reciben por su esfuerzo:

- El dinero, el reconocimiento y otras recompensas no siempre son preferidos por las personas. Si estas prefiere una recompensa X y la obtienen, la motivación será positiva. Si no obtiene la recompensa preferida, la motivación será negativa y a otros sencillamente le es indiferente una u otra. Por eso es importante conocer a los empleados.

### **Teoría de la Fijación de Metas**

Esta teoría plantea la necesidad de metas claras y alcanzables para mantener a la gente motivada:

- Deben ir desde las más simples a las más complejas.
- Deben estar claras y establecer el nivel de desempeño y recompensa para que sirvan.
- Es necesario dar retrocomunicación de como se van alcanzando para que continúen siendo motivantes.
- Deben considerar las diferencias individuales.

## **2.3 Aprendizaje**

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no sólo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

### **2.3.1 Factores del Aprendizaje**

El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento

recompensado y eliminar el comportamiento no recompensado, se denomina "ley del efecto".

La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, ésta no consigue atraer la misma atención del individuo.

El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.

Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

### **2.3.2 Principios del aprendizaje**

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El facilitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso.

**Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

**Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

**Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

**Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

**Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

### Otros principios del aprendizaje

El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.

El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.

El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.

La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.

El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.

El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

- La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.
- El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia.
- El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente la manera como las personas piensan, sienten y hacen, así como también sus creencias, valores y objetivos.

En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la

## 3. Antecedentes de la Capacitación

### 3.1 Inicio del Adiestramiento

#### Los Espartanos

Con siete años el pequeño espartano le decía adiós a su mamá y pasaba a ingresar al Cosmos. Según nos cuenta Plutarco, los padres de un niño poco tenían para decidir en cuanto a su educación más allá de los siete años. Hasta ese momento las madres espartanas lo habían educado para ser sano, equilibrado y valiente. A veces, lo bañaban en vino porque creían que las criaturas enfermizas o epilépticas morían con el tratamiento mientras que las sanas se fortalecían. A las criaturas no se les ponían pañales. Se las educaba para comer lo que hubiere; se las dejaba a oscuras para que perdiesen el miedo a la oscuridad y a solas para acostumbrarlas a valerse por sí mismas. Las madres espartanas, ciertamente, no eran sobreprotectoras. Freud, en Esparta, probablemente se hubiera muerto de hambre.

Ya al nacer, el niño espartano era llevado a un lugar llamado *lesje*. Allí, los ancianos de su estirpe examinaban a la criatura y, si la hallaban apta, podía volver con su madre. En caso contrario, se la dejaba en la *apothete* - un acantilado del Monte Taigeto - para que muriese porque, como relata Plutarco, los espartanos eran de la opinión que ". *Dejar con vida a un ser que no fuese sano y fuerte desde el principio, no resulta beneficioso ni para el Estado ni para el individuo mismo*".

Otros tiempos, otras costumbres? En parte sí. No nos olvidemos que estamos hablando de una época en que no había antibióticos, diagnóstico por imágenes, ni salas de terapia intensiva. De hecho, no existía ni siquiera la aspirina. Pero, por otra parte, la práctica no deja de ser terriblemente cruel. Sobre todo si uno tiene en cuenta que, durante la Edad Media por ejemplo, tampoco había antibióticos, diagnóstico por imágenes, ni salas de terapia intensiva y, sin embargo, a una criatura simplemente débil o delicada de salud todavía se la dejaba crecer para que se convirtiera en poeta, filósofo, pintor o matemático. Admitámoslo: el cristianismo ha hecho un buen trabajo en ese sentido. Dejemos a la muerte en manos de Dios. O del destino. O de la fatalidad. O de como quieran llamarlo. Pero, por favor, no la pongamos en manos de los hombres. Nunca ha resultado algo bueno de eso

Sea como fuere, en Esparta, a la edad de siete años, los sobrevivientes de la eutanasia ingresaban al Cosmos. A partir de ese momento vivían en "hordas" cuyo jefe era un niño mayor. Siete años más tarde, a los 14, se convertían en efebos; guerreros versados en las armas, la música, la poesía y la mitología, e impregnados hasta la médula de los conceptos del Deber, el Honor y la Obediencia. Seis años más tarde eran hombres. Su educación había terminado

Trece años de adiestramiento intensivo. Trece años durante los cuales quedaban expuestos al capricho del jefe de la horda; años durante los cuales los ancianos los observaban jugar, los incitaban a combatir entre sí y trataban de descubrir las habilidades de cada uno. Trece años en los que se los adiestraba a mirar, observar, aprender, aguantar, apretar los dientes, resistir y a callarse la boca. Y, después de los veinte, tardaban todavía diez años más en hacerse ciudadanos de pleno derecho. Luego de educarlos durante trece años todavía se los tenía en observación por diez años más para ver si el proceso educativo había producido los resultados esperados.

A medida en que crecían las exigencias iban en aumento. En cierto momento se los dejaba calvos. Se los obligaba a caminar descalzos y a jugar desnudos. A los doce años se les daba una única pieza de vestimenta, sin ningún tipo de ropa interior, que debían usar durante todo el año. Los quemaba el sol y se bañaban en agua fría hasta en invierno. Dormían juntos, comían juntos, vivían juntos y jugaban juntos. Debían preparar sus lechos con hierbas arrancadas a mano de las orillas del Eurotas. Debían hacer de policía para vigilar a los helotas rebeldes y, para ello, quedaban, afectados a una sociedad secreta llamada *krypteia*. En Esparta, la KGB estaba en manos de los niños.

En el Limneo, ante el retrato de Artemisa Ortia sostenido por una sacerdotisa, los efebos espartanos aprendían a soportar el dolor. Se los flagelaba hasta hacerlos sangrar y, si la ceremonia no se desarrollaba según el - probablemente bien sádico - gusto de la sacerdotisa, ésta pretendía que el cuadro se le hacía cada vez más pesado por lo que los latigazos debían ser más fuertes y en esto, no sólo tenían que disimular el dolor. ¡Hasta tenían la obligación de mostrarse alegres.

¿Eran crueles? Por sorprendente que parezca: no, no lo eran. Eran duros. Feroces quizás, pero crueles no. En la verdadera crueldad hay siempre mucho de arbitrario y caprichoso. Las personas realmente crueles lo son más por placer que por necesidad. Los espartanos tenían un objetivo: adiestraban hombres duros para una vida dura y la prueba está en que, aún a pesar de este adiestramiento infernal, siguieron siendo humanos. Con todas las virtudes y con buena parte de los defectos de todos los demás griegos. Esparta produjo una nada despreciable cantidad de poetas, escultores y arquitectos. Las mujeres espartanas fueron codiciadas en toda Grecia como institutrices. Los templos dóricos, con sus estupendas columnas, nos hablan de un exquisito sentido de la armonía. El hermoso trono de Apolo, en Amiklai, nos demuestra la intensidad de la fe espartana. Eran entusiastas de los hermosos colores y de los elegantes atuendos, aún cuando los viejos guerreros andaban, a veces, un poco zaparrastrosos, con la indolencia típica de los veteranos de todos los tiempos y todas las guerras. Amaban a sus madres con una intensidad conmovedora y honraban a sus abuelos con un respeto que llamó la atención de toda Grecia.

El adiestramiento no siempre borraba sus defectos. Algunos fueron volubles; otros, sobornables. Tuvieron mentirosos, egoístas, malvados y hasta hubo entre ellos grandes traidores. Pero, con virtudes y defectos, fueron de una sola

pieza. Fueron íntegros en el sentido orgánico - casi diría estructural - de la palabra. No les interesó ser "buenos" o "malos". En realidad, eso es algo que nunca le importó un comino a ningún griego. Los griegos jamás pretendieron ser "buenos".

## Los Griegos

Tradicionalmente existe una división social característica en el mundo griego entre las dos polis principales y rivales entre sí: Atenas y Esparta. La sociedad espartana está caracterizada por su rigidez. Tres clases constituyen esta sociedad dividida en espartanos, periecos e hilotas. Los espartanos eran todos los nacidos en Esparta durante generaciones y recibían la consideración de ciudadanos, siendo considerados iguales ante la ley. Los periecos solían ser extranjeros que se dedicaban a la artesanía y el comercio; debían pagar impuestos y servir al ejército en tiempos de guerra. Los ilotas no tenían ningún tipo de derecho ya que eran siervos del Estado; en caso de necesidad eran reclutados para el ejército y trabajaban las tierras de los ciudadanos a cambio de un tributo. Los espartanos eran educados para formar parte del ejército. Los niños discapacitados eran arrojados al barranco del Taigeto. A los siete años, niños y niñas iniciaban su adiestramiento físico a cargo del Estado mediante carreras, saltos, manejo de las armas o lanzamiento de jabalina. La música formaba parte del adiestramiento ya que consideraban que los ejércitos entonando una canción marcial asustaban al enemigo. Las adolescentes abandonaban el adiestramiento para ser educadas como madres de soldados. Durante trece años los muchachos se preparaban, teniendo que vivir una temporada en solitario en el campo y matar al menos a un ilota. Entre los 20 y 30 años se integraban en el ejército donde continuaban su perfeccionamiento militar. A los 30 años alcanzaban la edad adulta y pasaban a desempeñar cargos públicos hasta los 60. Los ciudadanos espartanos se regían por una constitución en la que se reflejan las instituciones que forman el poder en la polis. La Diarquía está compuesta por dos reyes con carácter hereditario y tienen como función la máxima autoridad sacerdotal y la jefatura de las fuerzas armadas. El Consejo de Ancianos está constituido por 28 ancianos miembros de la nobleza y menores de 60 años, cuyas funciones son preparar los asuntos que trata la Asamblea y juzgar los litigios entre los ciudadanos. La Asamblea del Pueblo la forman los espartanos mayores de 30 años y deben aprobar o rechazar las propuestas del Consejo. El Eforato está compuesto por cinco éforos elegidos cada cinco años por los ciudadanos, teniendo en su mano el poder ejecutivo y el control sobre la conducta moral de los magistrados, los reyes y el Estado. La sociedad ateniense de la época clásica viene determinada por la división entre hombres libres y esclavos, a pesar del sistema democrático vigente. Se considera que de los 500.000 habitantes de la península Ática, sólo 40.000 eran ciudadanos libres. Estos ciudadanos tenían una amplia serie de derechos como el gobierno de la ciudad a través de la participación en la Asamblea y del control sobre los magistrados y los jueces, la propiedad de la tierra o la remuneración por desarrollar actividades públicas (siempre que el ciudadano en cuestión no tuviera suficientes rentas). A cambio

de estos derechos deben participar en la guerra y correr con los gastos ocasionados por las campañas militares. Los Metecos eran los extranjeros, considerándose que llegarían a los 70.000. Se dedicaban al comercio y a la artesanía, estando sus bienes protegidos. No podían poseer bienes inmuebles ni tierras, ni casarse con ciudadanas atenienses. Participaban en las fiestas sociales y religiosas y podían recibir encargos del Estado y concesiones mineras. Los deberes de los Metecos eran acudir al servicio militar y pagar sus impuestos. Los esclavos serían unos 300.000 y carecían de derechos; debían trabajar para el Estado o sus propietarios particulares sin recibir nada a cambio, excepto la manutención. Se podían vender e incluso dar muerte ya que eran una propiedad más de sus dueños. Los esclavos procedían en su mayoría de las campañas de guerra, siendo capturados como prisioneros. El ciudadano o meteco que no pagara sus impuestos podía ser reducido a la esclavitud. En algunas ocasiones los esclavos eran reclutados para formar parte del ejército, siendo manumitidos si destacaban en alguna acción de armas. Los libertos quedaban vinculados a sus antiguos dueños. La educación ateniense era diferente a la espartana. Los niños acudían a la escuela a los siete años, iniciándose en primer lugar en las humanidades y después en los deportes, entre los 12 y los 14 años. A los 18 eran declarados efebos, siendo desde ese momento el Estado quien se ocupaba de su educación militar, política y administrativa durante tres años. A los 21 eran declarados ciudadanos de pleno derecho. La democracia ateniense sólo implicaba a los ciudadanos en las tareas de gobierno y en la elaboración de las leyes. Todos los ciudadanos eran iguales ante la ley, sólo existía diferenciación económica entre ellos. La elección de cargos públicos se realizaba por sorteo, remunerando a aquellos ciudadanos que no tenían suficientes recursos para dedicarse en exclusiva a la política. De esta manera se impedía que los poderosos ocuparan los cargos más importantes. El poder legislativo está en manos de la Asamblea (Eclesial) que tiene la función de aprobar las leyes y los impuestos; en ella participan unos 3.000 ciudadanos aunque está formada por los 40.000. La dirección de la Asamblea recae en un consejo llamado Boule integrado por 5.000 ciudadanos elegidos por sorteo, siendo el consejo quien propone las leyes. El poder judicial está constituido por un tribunal (Helieo) que juzga las quejas de los ciudadanos; está formado por ciudadanos elegidos por sorteo en la Asamblea y tiene un equipo asesor integrado por juristas llamados arcontes. El poder ejecutivo está formado por los magistrados, dirige el ejército, la política exterior y la economía; su control está en manos de la Asamblea y debe obedecerla.

## **Los Romanos**

En la Roma austera de los primeros tiempos eran los padres los encargados de la educación de sus hijos. La madre les enseñaba a leer, a hacer cuentas y las leyendas de dioses y héroes. El padre guiaba sus primeros pasos, orientaba su despertar a la vida, los educaba en los deberes cívicos, vigilaba sus palabras y acciones y evitaba el trato con esclavos.

De este modo aseguraba la continuidad espiritual de la raza romana. El engrandecimiento de Roma y el contacto cultural con Grecia hizo que la educación fuese cada vez más compleja. Por ello, la mayoría confiaba su hijo a un maestro (magister), generalmente griego, o los enviaba a un escuela (schola, ludus, ludus litterarius) acompañados por un esclavo de confianza (paedagogus) que les llevaba el material escolar.

La enseñanza comprendía varios grados:

En el primero, bajo la dirección del magister ludi, litterator, calculator y demás maestros elementales, el niño aprendía a leer, escribir y hacer operaciones aritméticas. La lección se daba en una habitación alquilada (taberna, pergula) y a veces en el aire libre o bajo un pórtico de columnas, en medio de un jardín. El maestro se sentaba en una silla con respaldo (cathedra) o si él (sella), los discípulos, en banquetas (subsellium).

El material escolar era sencillo: se escribía sobre tablillas recubiertas de cera (tabellae, tabulae, cerae) con un punzón (stilus), que tenía en el extremo opuesto una espátula para borrar lo escrito y allanar de nuevo la cera (stilum vertere: corregir). Se juntaban varias tabletas mediante un cordón pasado por orificios practicados en el borde (cerae duplices, triplices, etc). El conjunto de varias tabletas se llamaba codex.

Cuando escribían en ellas cartas (epistula, litterae), las ataban con un cordón (linum) y les ponían un sello (signum) con el anillo (anulus). El sistema educativo se basaba generalmente en el lema "la letra con sangre entra".

El maestro usaba con frecuencia la palmeta (ferula) y era el ejecutor de los castigos corporales, incluso por faltas cometidas fuera de la escuela. Terminados los estudios elementales, comenzaba la enseñanza que pudiera llamarse media, en casa, con un profesor griego o en una escuela pública.

Con el grammaticus aprendían la lengua y literatura de Grecia y Roma y nociones de Historia, Geografía, Física, etc.

Con el rhetor aprendían elocuencia y se preparaban para la vida pública.

Sus ejercitaciones eran las suasoriae, o monólogos, en los que personajes famosos de la Historia o de la Mitología sopesaban el pro y el contra antes de tomar una decisión, y las controverisae, discusiones entre dos escolares que defendían puntos de vista opuestos sobre los temas más variados.

Las legiones romanas

El Centurión:

Podría definir al centurión como el oficial del ejército romano que, al menos al principio, mandaba cien hombres de cada una de las sesenta centurias que, desde la reforma de Mario, formaban la legión. Las centurias se redujeron a grupos de ochenta hombres en época de Trajano.

## Su Historia

En el ordenamiento más antiguo de la legión republicana el centurión era el jefe de uno de los treinta manípulos o centurias en los que entonces se dividía la legión. Posteriormente, los manípulos se dividieron en dos. Una legión (unos 5.300 legionarios) se dividía en diez cohortes (de 480 soldados) y éstas a su vez se dividían en centurias (80 hombres, menos la primera cohorte que, seguramente desde el Principado, sólo tenía 5 centurias pero a la cual había que sumar seiscientos hombres más: los escribanos y comerciantes del ejército que no recibían el adiestramiento general ni participaban en el combate). Cada una de las nueve cohortes restantes de la legión tenía seis centuriones. Había dos por manipulo, de los cuales el del ala derecha (centurio prior) mandaba todo el manipulo y tenía a sus órdenes al centurión del ala izquierda (centurio posterior); el manipulo era una unidad de infantería de dos centurias: un tercio de una cohorte. Los centuriones eran elegidos entre los hombres de cierta edad, en número de veinte para cada uno de los tres órdenes por cada cohorte del ejército: los astados (hastati), los príncipes (principes) y los triarios (triarii o pilanii). Cuando la legión se estructuró en cohortes, los centuriones tuvieron una titulación distinta según sirvieran en cada uno de estos órdenes, que sería por orden consecutivo: (secundus, tertius, etc. dependiendo del número de la cohorte) pilus prior, pilus posterior, princeps prior, princeps posterior, hastatus prior y hastatus posterior.

En su centuria, los centuriones se encargaban del adiestramiento y la disposición en orden de combate, y marchaban a la cabeza de sus hombres en el campo de batalla. Cuidaban a su vez de la administración, llevaban la cuenta del equipo perteneciente a su grupo, y para ello contaban con la ayuda de dos escribanos. Por último, se encargaban de tareas cotidianas como apostar centinelas, inspeccionar la tropa y comprobar que todos cumplieran con sus atribuciones. Mantenían además una férrea disciplina. Su emblema era un bastón de vid que empleaban a menudo para azotar a los soldados indisciplinados. Por esta razón muchos eran odiados, y en las ocasiones en que las legiones se amotinaron los primeros en ser atacados, e incluso asesinados por los legionarios, eran los centuriones más despiadados. En estos casos de desobediencia, la responsabilidad recaía en los centuriones, por lo que los castigos eran frecuentes por parte de éstos para combatir cualquier acto de sedición, cobardía o desertión, y podían ser penados con la expulsión con deshonor del ejército o con la muerte en tiempo de guerra. Una función específica a la que podían estar adscritos los centuriones era la de strator, que consistía en desempeñar tareas burocráticas muy especializadas (supervisión, curantías, abastecimiento de las tropas como en el caso Caecilius Maturus centurio frumentarius) que les ponían en relación directa con altos funcionarios con posibilidad de promocionarles al rango ecuestre, con lo que ese puesto les aseguraba el ascenso social.

Durante la República los centuriones eran elegidos entre los rangos militares inferiores. Un ciudadano pobre que entrara a servir en una legión podía ascender a centurión. Con la reforma de Augusto se crea el Erario militar, para facilitar el pago de los salarios de los legionarios y las pagas de licenciamiento;

de esta manera se creó un servicio militar de carrera para los provinciales que, así, podían obtener la ciudadanía romana. A este rango se podía llegar de varias maneras: siendo *optio* (el segundo del centurión) y si se reconocían sus méritos era denominado *optio ad spem ordinis*, que eran todos aquellos *optiones* a la espera de un puesto vacante de centurión. Para ser uno de estos *optiones* tenían que haber servido previamente como *portaestandartes* (*signifer*, *imaginifer*, *aquilifer*), y antes como *tesserarius* (oficiales jóvenes encargados de guardar el santo y seña). L. Pompeius Reburus Fabrus, *optio* de la leg. VII Gemina, entre otros rangos del escalafón.

También se podía ascender a centurión si se habían desempeñado antes labores de escribano. Éstas las podían realizar tanto los *tesserarii*, como los *inmunes* (soldados con mucho tiempo de servicio o encargados de tareas especializadas como ordenanza del oficial principal, guardia del cuartel, guardia de seguridad o propiamente escribanos), como los *auxilarii*.

Por último, se podía designar directamente como centuriones a aquellos auxiliares que hubiesen sido *decuriones* (oficiales al mando de una tropa de caballería, equivalente a un centurión), a ex miembros de la Guardia Pretoriana (*evocati*) o, ya fuera del ejército, tanto a hombres provenientes de familias importantes como a antiguos funcionarios imperiales.

Una vez que se llegaba a centurión se podía seguir ascendiendo dentro de su legión o trasladarse a otra, que era lo más frecuente, para procurar que no se trabara demasiada amistad y confianza con los hombres a su mando, y evitar así que no aparecieran problemas de indisciplina.

### **Procedencia del soldado romano**

El principal requisito para ser soldado era ser ciudadano romano. Las zonas de reclutamiento dependían del tiempo que llevaba cada provincia bajo la soberanía de Roma; las que formaron parte de Roma desde el comienzo, no aportaban prácticamente soldados. Aunque en la mayoría de los casos, no hacía falta reclutar a nadie, pues, el número de voluntarios era suficiente.

Las regiones menos civilizadas proporcionaban al principio auxiliares que luego podían ascender de grado. Para ser soldado no importaba la religión practicada o el color de la piel, ya que, todos combatían con las mismas armas.

La edad de entrada al ejército era normalmente de entre 18 y 22 años. Los soldados recibían una paga con la que financiaban su comida, ropa y armas.

### **La legión:**

Cada una de las treinta legiones del ejército romano constituía a su vez un pequeño ejército independiente. Los legionarios eran, primero y antes que nada, soldados pero también llevaban a cabo otros trabajos: constructores, ingenieros, policías, funcionarios civiles etc. Cada legión estaba formada por unos 5300 hombres.

## **Adiestramiento**

En primer lugar, debían prestar Juramento en el cual prometían ser fieles al Emperador, obedecer a sus superiores y no abandonar nunca la línea de batalla.

En segundo lugar, comenzaban con el adiestramiento físico en el cual hacían carreras de obstáculos y marchas de 28 kilómetros tres veces al mes. Todos estos ejercicios se realizaban cargando con el peso de una armadura de 30 kilogramos.

Más tarde, recibían la instrucción militar en la que aprendían movimientos reales que luego usarían en la batalla. Estos ejercicios se realizaban con gran perfección para luego repetirlos con exactitud en el campo de batalla.

Por último, practicaban el manejo de armas en el que lograban una gran destreza.

## **La edad media**

### **La sociedad en el feudalismo**

La Edad Media fue una época donde la sociedad se caracterizó por la gran desigualdad de clases. Solamente había un grupo reducido de personas que eran libres; el resto se encontraba sometido y no podía abandonar la tierra donde había nacido, sistema que se conoció como servidumbre.

Las clases sociales eran tres: la nobleza, el clero y la población campesina.

El primer grupo o nobleza lo constituía el rey, el señor y sus vasallos. Estaba constituida en su mayoría por personas de origen franco o germánico.

El segundo grupo, o clero. Además de las funciones religiosas, tuvo un papel trascendental en la sociedad y la cultura, debido a que sus miembros recibían una instrucción superior que les capacitaba para dirigir la sociedad. Un aspecto interesante de la constitución clerical del medioevo es que, si bien a menudo se conformaba con nobles, no excluía que humildes campesinos pudieran también ordenarse sacerdotes.

El tercer grupo, o población campesina, era la base de la pirámide social. Sus integrantes, salvo unos pocos que habían permanecido libres, dependían de algún señor, ya fuera por nacimiento o por herencia. El campesino o siervo no era dueño de su persona, pues formaba parte de la gleba o tierra, y no podía abandonarla sin el consentimiento del señor. Tal vez su mayor ventaja era la de no poder

ser arrancado de la hacienda, pues estaba unido a ella prácticamente como arrendatario perpetuo.

### **3.2 Breve Historia de la Capacitación en las Relaciones Humanas**

La práctica de los talleres de relaciones humanas es un hecho común en la actualidad, acuden a ellos desde ejecutivos y dirigentes de alto nivel, pasando por personas con diversas responsabilidades sociales hasta dueñas de casa en busca de actividades que la saquen del estrecho ambiente hogareño. Cada uno de ellos con la expectativa de resolver variados problemas de relaciones en su entorno social inmediato (trabajo, grupos varios, familia, amistades, etc.).

Así, constatamos como se ofrecen "talleres" de todos tipos en un exceso que sorprende y también resulta inquietante por las discutibles consecuencias que tienen para las personas que recurren a este tipo de prácticas y asimismo en el respectivo entorno social. Porque en sus orígenes se esperaba precisamente de los participantes en estas actividades que pasaran a ser "agentes de cambio" dentro del medio social en que se desarrollaran. Además de que con frecuencia estos talleres se asientan en creencias y mitos que distan mucho de aquello que corresponde efectivamente al conocimiento científico e, incluso, que parecieran estar en abierta contradicción con el pensamiento lógico.

Se hace necesario entonces el precisar lo que es, o ha sido, el así llamado "movimiento de las relaciones humanas" y sobre que bases científicas se asienta. Y como es que se llegó, desde el movimiento de las relaciones humanas a lo que hoy se describe como Desarrollo Organizacional.

En efecto, el movimiento de las relaciones humanas tiene dos vertientes. En primer término están los históricos descubrimientos de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric en Chicago a fines de la década de los 20. Posteriormente vienen las experiencias de Kurt Lewin y sus discípulos con investigaciones sobre "liderazgo" y modificación de actitudes a partir de la década de los 40.

Los trabajos de Elton Mayo, sin embargo, aparecen en la actualidad olvidados aún cuando en su momento tuvieron un fuerte impacto en el ámbito de las ciencias humanas. Por su parte, nosotros pensamos que precisamente el olvidar o restarles importancia a estos hallazgos lleva a que se pierda el verdadero sentido que tuvieron en sus orígenes todas las acciones emprendidas en búsqueda de métodos e instrumentos para mejores relaciones humanas.

#### **Las Investigaciones De Elton Mayo Y De Kurt Lewin**

Los hallazgos de Elton Mayo respecto a la necesidad de intervenir en los grupos primarios condujeron a acciones con una orientación particular. Porque, debido a que todo esto ocurrió fundamentalmente en países anglosajones, ello llevó esencialmente al desarrollo del "liderazgo". Esto es, se trataba de

movilizar al personal tras los objetivos de la institución en distintos ámbitos (desde el militar al industrial) y los especialistas volcaron sus esfuerzos en los países anglosajones hacia la formación de "líderes", basándose en la equivocada creencia de que es posible introducir líderes de la gerencia en los grupos del personal

Todo esto, es consecuencia de la convicción arraigada en ellos de que los grupos evolucionan y accionan como resultado de "líderes" que imponen en estos su voluntad. Pero, a esta altura del desarrollo del conocimiento en ciencias sociales se sabe perfectamente que el fenómeno del liderazgo es uno de grupo (y consecuentemente los líderes son una resultante de la dinámica social del respectivo grupo).

En todo esto obviamente influyó asimismo la experiencia de los países anglosajones en las dos guerras mundiales, en que urgidos en tener cuerpos de oficiales adecuados usaron una serie de procedimientos destinados precisamente a hacerse de los oficiales que tuvieran condiciones de "líderes".

Sin embargo, esta bella ilusión del "liderazgo" todavía perdura seguramente porque de ser efectiva permitiría un manejo expedito de los grupos. En todo caso, estos planteamientos vienen a ser coincidentes con los estudios de liderazgo que realizó posteriormente Kurt Lewin.

En suma, se ha tratado entonces de encontrar aquello (el "liderazgo"), para implantarlo a renglón seguido en la industria y otros lugares a fin de conseguir de los equipos de trabajo y de otros grupos lo que se necesita en el ambiente respectivo.

Curiosamente, en los esfuerzos por formar "líderes" no se consideró, y normalmente no se considera, la diferencia entre liderazgo y jefatura, que ya hace muchas décadas Kimball Young había precisado: el jefe recibe el mando sin considerar los deseos del grupo, en cambio el líder manda precisamente porque el grupo lo designa o lo acepta como jefe. Y si consideramos lo que es un jefe, de ninguna manera sería algo racional intentar convertirlo en líder, simplemente de lo que se trata en ese caso es el obtener que actúe de forma tal que logre la colaboración del personal a su cargo y que evite todo aquello que puede influir negativamente en esta colaboración.

Sin embargo, todavía hoy se capacita "entrena" a jefes y supervisores de empresa para que adquieran condiciones de "líder" y no deja de ser sorprendente y divertido el que con este objetivo incluso se les da clases de oratoria.

Además de que un gran error de los estudios de conducción (liderazgo) es que se abordó como un fenómeno individual: determinados individuos tendrían características que les permitía dirigir grupos. En búsqueda del conocimiento de este fenómeno individual se han realizado cantidades de estudios e investigaciones sin mayores resultados. Resulta también comprensible el que costara dejar de lado la idea en cuestión si se considera que de haber

resultado ciertos estos supuestos, la problemática de manejar equipos de trabajo habría desaparecido en forma expedita. Porque habría bastado con aplicar cuestionarios y seleccionar a los supuestos "líderes" y entregarles la dirección de los equipos de trabajo (luego del previo y natural adoctrinamiento conforme a los intereses de los empleadores de estos "líderes").

Por lo demás, si se hubiera investigado el fenómeno del "liderazgo" como uno de grupo en forma sistemática los resultados serían muy diferentes, pero eso se ha hecho escasamente, seguramente porque una investigación de este tipo obliga a algo mucho más difícil que la simple realización de análisis individuales (examinando individuos particulares y precisando sus características con instrumentos de fácil aplicación), además, ello no tendría el rendimiento económico expedito del supuesto anterior.

Sin duda, la gran cuestión en el denominado liderazgo es precisar el objetivo de estos esfuerzos. Porque de lo que se trata simplemente es lograr que individuos determinados realicen tareas o acciones específicas conforme a los deseos o directivas de otros individuos o grupos (autoridades, directorio, gerencia, jefes, etc.).

Dicho de esta forma, de lo que se trata es de saber "como conseguir colaboración". Precisado así, el asunto cambia radicalmente, debiendo comenzar por la pregunta: ¿Qué hace colaborar a la gente? Y de usar el conocimiento científico, obviamente la primera respuesta que debiera surgir es la de que seguramente hay muchos factores variables implicados.

En efecto, el primer gran problema en esta cuestión es que evidentemente en la empresa el empresario (o el directivo de cualquier institución) tiene objetivos muy distintos de los de sus trabajadores, aunque el personal de nivel superior comparta con él estos objetivos. Al efecto, en el Taller de Alambra que Elton Mayo investigó, se constata claramente que los supervisores inmediatamente inferiores al nivel medio no tienen los mismos objetivos que el empresario y, en la pugna empleados-empleadores, aparecen del lado de los primeros (encubren a los operarios).

Y si entendemos bien lo que son los objetivos de las personas, sabremos que nunca los operarios van a tener los mismos objetivos que los empresarios. En consecuencia, si el empresario desea tener un balance positivo en los costos-beneficios, habría que buscar la forma en que los objetivos de los empleados tuvieran una resultante similar en su actuación a la de los empresarios. En este supuesto, en forma intuitiva (no científica), se buscan salarios y beneficios que lleven a los empleados a accionar de manera que a la empresa le sea beneficioso (más y mejor trabajo, no desperdicio, etc.).

Planteado el problema de esta manera aparece francamente sorprendente todo lo que se ha hecho (especialmente considerando la enormidad de recursos y de tiempo empleados en "formar líderes") en que podemos observar a enceguecidos especialistas buscando la fórmula mágica que permitiera crear líderes que habrían resuelto el problema también mágicamente. Todo esto

contribuyó sin duda al desarrollo de la capacitación de ejecutivos y supervisores en relaciones humanas. A E. Mayo se le critica desde varios ángulos y en especial el haber estado orientado hacia la gerencia y no hacia los trabajadores en su preocupación por aumentar la productividad.

Adentrándonos en el tema, precisemos que la colaboración es un producto directo del interés de la persona en hacerlo y ello se relaciona directamente con las ganancias personales que se logren en la acción determinada. De hecho, la intuición de que esto es fundamental lleva a todo empresario a poner mucha atención sobre los salarios que pagará a cambio de la tan deseada colaboración del personal. Sin embargo, al parecer desconocen el que las ganancias buscadas por el trabajador es a menudo de índole muy distinta a la económica (recordar al respecto lo observado en el taller de los "relais"), ya que es importante recordar en el supuesto de que se pueden formar (entrenar) líderes que modificarían el ambiente social y los grupos en las empresas y en las instituciones.

## **4.-Situación Actual de la Capacitación**

### **4.1 Sector Privado**

#### **Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

##### **Antecedentes**

En 1988 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estableció un proyecto piloto para apoyar a la micro, pequeñas y medianas empresas en sus programas de entrenamiento o capacitación de personal, mejoramiento productivo y organizacional, pero debido al alto costo que implican estas medidas y a la falta de una adecuada orientación, destinaban una mínima parte de su presupuesto para estas actividades.

Con recursos provenientes del Banco Mundial y de la propia Secretaría, arranca el Programa Capacitación Industrial de Mano de Obra (CIMO) con una duración de cuatro años.

En 1992 inició una segunda etapa y cambió su significado a Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), pero se mantuvieron sus siglas por el impacto que tenía a nivel nacional. La prioridad de CIMO, a nivel empresarial, consistió en los proyectos que contemplan la interacción de micro, pequeñas y medianas empresas de una misma rama o que fungían como proveedoras de empresas más grandes, para desarrollar estrategias de mejoramiento.

Debido a las necesidades imperantes, se informó el cambio de la denominación de Calidad Integral y Modernización (CIMO) a Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), obteniendo la aprobación en sentido afirmativo de dicho cambio, por unanimidad del pleno de la Comisión del Trabajo y Previsión Social de la H. Cámara de Diputados.

Ante la necesidad de convertir la capacitación en el agente impulsor de la superación continua de los trabajadores, de la productividad y competitividad de las empresas, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), tomando como base los lineamientos establecidos por el Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, diseñó y puso en ejecución el Programa Nacional de Política Laboral (PNPL) 2001-2006, el cual establece que la capacitación representa una de las líneas de acción más importantes del Gobierno Federal, por el efecto directo que tiene para que los trabajadores incrementen en forma permanente su productividad, al adquirir conocimientos, actitudes y destrezas de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y en los nuevos procesos productivos y que de forma consecuente las empresas sean más competitivas.

##### **Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)**

Su objetivo es incrementar la productividad y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y la de sus empleados a través de un programa nacional descentralizado de apoyo a la capacitación.

Las estrategias para lograr el objeto de este programa, consisten en el financiamiento de:

- Actividades que faciliten el acceso a las empresas a los servicios de capacitación.
- Apoyo técnico para la ejecución del Programa a nivel federal y estatal.
- La capacitación del personal estatal a cargo de la supervisión.
- Acciones de capacitación a distancia.
- Elaboración de materiales y seminarios de capacitación.
- Reproducción de folletos de programas, manuales, videos y documentales.
- Campañas de difusión en asociaciones empresariales y de trabajadores.
- Actividades de intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional.

Asimismo, incrementar el efecto multiplicador por medio de actividades de mercadeo social, tales como el análisis de mejores prácticas de capacitación y la demostración de las mismas. Todo lo anterior acompañado de la delegación de mayor responsabilidad a las Entidades Federativas en la administración del Programa y la ampliación de la cobertura geográfica.

Actualmente el Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) es parcialmente financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se orienta entre otros aspectos, al aprendizaje de habilidades múltiples y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones dentro de los procesos productivos y del desarrollo de capacidades para el aprendizaje continuo que forma parte de la nueva cultura laboral.

Como política pública del sector laboral, el Programa de Apoyo a la Capacitación opera a través de convenios de coordinación firmados a petición de la Dirección General de Capacitación (DGC) con los gobiernos de las entidades federativas, el sector productivo y otras instancias estatales, dicha coordinación se lleva a cabo de conformidad a lo previsto en el instrumento jurídico que establece el párrafo tercero de la fracción segunda del artículo 57 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el presente ejercicio fiscal, donde se encuentran contenidos los compromisos y las acciones para el cabal cumplimiento y desarrollo del Programa en la entidad respectiva poniendo a su disposición, programas de capacitación en diferentes modalidades y apoyo metodológico.

Los gobiernos de los estados contribuyen con recursos propios, o bien de terceros directamente involucrados en el Programa. De igual manera, ambos órdenes de gobierno cada uno por su parte, asumen otros gastos asociados a la operación del Programa. La mayor participación e involucramiento más directo de los estados en la operación del Programa y ejercicio de los recursos será en forma gradual conforme al cumplimiento del Programa presentado a la Dirección General de Capacitación, unidad administrativa de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Asimismo, el sector privado aporta recursos propios.

La Dirección General de Capacitación por medio del programa CAPAZ atiende cinco líneas estratégicas, que favorecen el desarrollo integral de las capacidades y habilidades de los trabajadores, con el consecuente aumento de la competitividad y productividad de las empresas. Estas líneas estratégicas son:

- Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC)
- Programas Transversales
- Programas Multi-habilidades
- Programas de Formación, Facilitadores e Instructores
- Registro y Certificación Laboral

El Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC) se desprende del Programa de Apoyo a la Capacitación y al Empleo, mismo que es cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) el cual consta de tres fases de tres años cada una, donde el Gobierno Federal y el BID participan con aportaciones iguales.

El PAC otorga recursos económicos para desarrollar programas de capacitación; opera de acuerdo a la demanda del sector productivo; vincula y realiza, de manera conjunta con los gobiernos de las entidades federativas, el sector productivo, y los órganos de representación empresarial y de trabajadores, esfuerzos de capacitación de acuerdo a criterios establecidos por la STPS para elevar el nivel de vida de los trabajadores en activo y empleadores, así como el de sus familias y busca su plena realización como personas, y como consecuencia para generar un incremento en la competitividad de las empresas, fomentar una mejor inserción en el mercado y la inclusión al desarrollo.

Entre las estrategias establecidas para el crecimiento del Programa, destaca la descentralización de la operación a las entidades federativas, mediante la firma de los Convenios de Coordinación.

Desde 2002 se han firmado convenios con los Estados de Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Campeche, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Nuevo León, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas y Yucatán.

La estrategia busca que los gobiernos estatales y en algunos casos el sector privado, financien los gastos operativos y las funciones de intermediación, incrementando el número de Oficinas Promotoras de la Capacitación, así como los promotores, para atender a un mayor número de localidades de acuerdo a las necesidades reales de cada entidad.

El programa opera actualmente con 73 Oficinas Promotoras de la Capacitación, ubicadas en las principales ciudades de las 31 entidades federativas y el Distrito Federal, realizando a través de los promotores, acciones de promoción,

difusión, sensibilización e identificación de necesidades de capacitación, así como la intermediación para el acceso a los apoyos económicos del programa.

#### **4.1.1 Dirección General de Capacitación**

La Dirección General de Capacitación es la instancia responsable de proporcionar las normas, manuales, procedimientos y asistencia técnica a las Oficinas Promotoras de Capacitación, además de ser la responsable de monitorear, dar seguimiento y evaluar cada uno de los programas de Capacitación a su cargo.

##### **Objetivo General la Dirección General de Capacitación**

Contribuir al desarrollo integral de los trabajadores y empleadores, mediante acciones y programas de apoyo, formación y capacitación, para el mejoramiento de la productividad y competitividad del país.

##### **Objetivos específicos Dirección General de Capacitación**

- Diseñar la política pública en materia de capacitación para los trabajadores del país.
- Fortalecer y ampliar las capacidades de la fuerza productiva en las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Incrementar los niveles de capacitación, para mejorar los esquemas de distribución de los beneficios entre los trabajadores y aumentar la productividad, calidad y competitividad de las empresas. .
- Establecer esquemas de capacitación de acuerdo a Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Lograr la utilización eficiente y descentralizada de los recursos, acercando el proceso de toma de decisiones al lugar de aplicación de los programas, mediante la firma de convenios con el sector productivo y los gobiernos estatales.
- Fomentar que la oferta pública y privada de capacitación considere las necesidades de la economía regional y las de los trabajadores.

##### **Líneas de Acción**

La Dirección General de Capacitación, mediante el esfuerzo compartido con las Entidades Federativas, las instituciones de Educación Superior y los organismos públicos y privados, ha establecido las siguientes líneas de acción, con el propósito de cumplir los objetivos planteados en materia de capacitación.

Vinculación con Entidades Federativas

Vinculación con Instituciones de Educación Superior

## Líneas Estratégicas

Con el propósito de brindar mayores opciones a los trabajadores del país, la Dirección General de Capacitación atiende líneas estratégicas que favorecen el desarrollo integral de las capacidades y habilidades de los trabajadores, con el consecuente aumento de la competitividad y productividad de las empresas.

### 4.1.2 Programas de Capacitación de la Dirección General de Capacitación

La Dirección General de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene dos diferentes programas:

1. **Programa de Apoyo a la Capacitación PAC.-** Promueve acciones de capacitación para los trabajadores en activo y empleadores de las micro, pequeña y medianas empresas, por medio del financiamiento de hasta el 50 por ciento del costo del programa de capacitación.

Objetivo:

Crear las condiciones necesarias para que los trabajadores y empresarios puedan desarrollarse y evolucionar de acuerdo con el ritmo que marcan los cambios, especialmente en la tecnología y los nuevos procesos productivos. Fomentar las actividades de capacitación como medio para procurar el bienestar y el bien ser de los trabajadores y con esto incrementar su productividad y consecuentemente la competitividad de las empresas.

El PAC contribuye, de esta forma, a promover la cultura laboral que entiende el trabajo como el punto en donde la persona descubre la naturaleza y la transforma para su beneficio. Lo anterior como condición fundamental para incrementar su productividad. El actual entorno de crecimiento económico requiere de empresas productivas con organizaciones competitivas que puedan adaptarse a la dinámica de los mercados y al ritmo del cambio tecnológico, que demandan mayores niveles de capacitación de los trabajadores.

El PAC Este es un programa de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente

2. **Programas Multihabilidades.-** Proporciona a la persona una amplia gama de conocimientos y habilidades técnicas relacionadas con diferentes ocupaciones que pertenecen a una misma rama productiva. De esta

manera se generan opciones de capacitación flexibles que responden a las ocupaciones más demandadas del país y que, al mismo tiempo, puedan cumplir con las Normas Técnicas de Competencia Laboral.

### Objetivo

Apoyar y proponer las estrategias y acciones de capacitación para los trabajadores con relación a las ocupaciones más demandadas del país, a fin de proporcionarles los conocimientos y habilidades técnicas mediante la impartición de cursos, tanto a ellos como a instructores, a fin de fortalecer la formación integral y las competencias laborales de los trabajadores y con ello elevar el nivel de competitividad y productividad de las organizaciones.

Los Programas de Multihabilidades dirigidos a fortalecer, con un enfoque integral, las capacidades de las personas y de las organizaciones en sus competencias y procesos de trabajo, en el contexto de la Nueva Cultura Laboral.

Mediante este programa, se ofrece el servicio de formación en dos áreas:

- Formación de Instructores
- Formación de Capacitadores en el manejo de programas de Multihabilidades

Ambos orientados a facilitar el desarrollo de habilidades como instructores que apoyen las acciones de capacitación al interior de las empresas y/o como agentes capacitadores independientes.

Ventajas de los programas de Multihabilidades: Los Programas de Multihabilidades surgen de la necesidad de:

- Articular las necesidades reales de capacitación de las empresas y de los trabajadores.
- Vincular los aspectos técnicos y productivos a través de estándares.
- Generar apoyos alternativos, de mínima inversión, para que los empleadores capaciten a sus trabajadores.
- Profesionalizar a los instructores.

Por ello, estos programas:

- Cumplen con los requisitos de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Atienden las necesidades de capacitación de las ocupaciones más demandadas por las unidades económicas del aparato productivo nacional.
- Son validados por expertos individuales, cámaras y sindicatos.
- Constituyen guías paso a paso para capacitar en especialidades ocupacionales.

¿Tiene costo?

El servicio de formación que ofrece la Dirección General de Capacitación es gratuito en cuanto a los honorarios de los instructores, en todo el territorio nacional.

Los solicitantes colaboran con:

- La reproducción de los materiales. (manuales y apoyos instruccionales)
- El acondicionamiento del aula. (instalaciones, equipo y materiales) Revise la lista de requerimientos

Estos cursos de formación se organizan mediante dos modalidades:

1. Cursos cerrados. Una sola empresa cubre con el mínimo de participantes. (10 personas)
2. Cursos abiertos. Participa más de una empresa y/o personas físicas en un sólo curso. (mínimo 10, máximo 15 personas)

## Diversos Tipos de Programas de Multihabilidades

### Servicio

Programa de multihabilidades	Ocupaciones que atiende
Atención a comensales	Mesero, Garrotero, Hostess, Capitán de meseros.
Preparación de bebidas	Barman (cantinero), Ayudante de barman (ayudante de cantinero), Mesero, Ayudante de mesas, Capitán, Hostess, Jefe de piso.
Preparación de alimentos	Ayudante de cocinero, Cocinero (restaurante) Cocinero (comedor industrial), Cocinero (a) (servicio doméstico), Jefe de cocina, Mayora, Cochambrero.
Servicios de atención al viajero	Recepcionista (hotel y agencia de viajes), Guía de turismo, Agente de viajes turísticos, Agente de reservaciones, Agente de boletos.
Servicios de hospedaje	Recepcionista-cajera, Reservacionista, Botones, Telefonista, y lo referente a las labores de apoyo en aseo y arreglo de habitaciones. (ama de llaves y camarista)
El servicio de seguridad en las organizaciones	Vigilante, Guardia de seguridad, Velador.
Servicios de atención y limpieza a organizaciones	Ayudante de limpieza, Mozo de limpieza, Afanadora.
Servicios de mensajería y paquetería	Mensajero, Repartidor, Promotor de servicios, Auxiliar operativo.
Servicios de mantenimiento y reparación automotriz	Mecánico, Ayudante de mecánico, Eléctrico, Lubricador, Pintor, Hojalatero.
Servicios de alineación y balanceo	Alineador, Balanceador, Suspensionista.

## Industria

Programa de multihabilidades	Ocupaciones que atiende
Procesos de manufactura en general	Obrero general de industria manufacturera.
Servicios de mantenimiento y reparación industrial	Obrero general de mantenimiento industrial, Técnico electricista (mantenimiento), Técnico electricista en general.
Confección de prendas de vestir	Encargado de corte, Cortador, Costurera, Oficial de costura, Operador de máquina de coser, Costurera a mano de prendas de vestir, Planchador.
Servicios de remodelación de inmuebles	Pintor, Plafonero, Azulejero, Aplicador de impermeabilizantes, Pastero, Aluminero, Plomero, Instalador de sistema de gas, Tablarroquero, Colocador de pisos vinílicos, Eléctrico.

## Generales

Programa de multihabilidades	Ocupaciones que atiende
Procesos de trabajo en la oficina	Mensajero, Recepcionista, Secretaria, Auxiliar de oficina, Auxiliar administrativo, Auxiliar de contabilidad.
Gestión de las ventas	Vendedor, Promotor, Promotor de ventas, Agente de ventas, Supervisor de ventas, Ejecutivo de cuenta, Vendedor a domicilio.
Calidad (curso)	Supervisor de producción, Inspector de control de calidad, Técnico en control de calidad, Auxiliar de control de producción, Técnico en producción.
Productividad (curso)	Supervisor de producción, Inspector de control de calidad, Técnico en control de calidad, Auxiliar de control de producción, Técnico en producción.
Seguridad y salud laboral	Gerente de planta, Jefe de seguridad, Jefe de servicio médico, Jefe de mantenimiento, Supervisores, Operarios.
Protección civil (curso)	Brigadistas, Jefes de brigada, Coordinadores de programas de protección civil.
Planeación (curso)	Directores, Gerentes, Jefes de Área y/o personal de mando de pequeñas empresas.
Negociación (curso)	Directores, Gerentes, Jefes de Área y/o personal de mando de pequeñas empresas.

Toma de decisiones (curso)	Directores, Gerentes, Jefes de Área y/o personal de mando de pequeñas empresas.
Administración de la capacitación	Coordinador de capacitación, Asistente de capacitación, Diseñador de cursos de capacitación, Instructor, Facilitador.

## Artes y artesanías

Programa de multihabilidades	Ocupaciones que atiende
Medios de comunicación impresos	Editor, Reportero, Investigador, Fotógrafo, Corrector de estilo, Diseñador, Armador, Ejecutivo de cuenta, Prensista, Ayudante, Almacenista, Distribuidor.
Trabajo de modelado y moldeado en cerámica	Modelador, Moldeador, Tornero, Vaciador, Alfarero

Existen empresas en el sector privado como Bimbo, Coca Cola, etc. que tiene programas de capacitación y adiestramiento, perfectamente establecidos y que van acorde con los objetivos organizacionales y sus valores, desde programas de inducción, de adiestramiento, aplicados a los avances en materia de tecnología, los motivacionales, etc., todos estos temas generalmente satisfacen la demanda de los trabajadores, pero no todas las empresas y organizaciones en este sector cuentan con programas de capacitación con estas características, ya que no existe vinculación entre los programas de capacitación que se implementan con las demandas del entorno productivo, por que no debemos perder de vista que las empresas son un negocio y van encaminadas a la productividad

El tipo de eventos de capacitación, que se realizan en el sector privado como se observa en los registros de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se puede resumir que son enfocados hacia el factor del desarrollo humano, a su proyección dentro de la empresa, a continuar con su formación escolar, al mejoramiento del clima laboral y a reforzar la imagen de la empresa

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

## 4.1.2 Resultados Finales

2003

ENTIDAD FEDERATIVA	CURSOS	
	PROGRA- MADOS	REALIZADOS ENERO- DICIEMBRE
AGUASCALIENTES	1,110	1,101
AGUASCALIENTES	1,110	1,101
B. CALIF. NORTE	1,014	898
B. CALIF. SUR	643	366
CAMPECHE	661	486
COAHUILA	2,227	1,512
COLIMA	265	145
CHIAPAS	320	310
CHIHUAHUA	1,102	961
DISTRITO FEDERAL	3,603	2,741
DURANGO	1,049	739
GUANAJUATO	515	103
GUERRERO	331	203
HIDALGO	434	210
JALISCO	946	810
MÉXICO	1,858	1,059
MICHOACÁN	861	411
MORELOS	555	391
NAYARIT	445	296
NUEVO LEÓN	904	663
OAXACA	292	22
PUEBLA	869	537
QUERÉTARO	419	141
QUINTANA ROO	429	260
SAN LUIS POTOSÍ	866	919
SINALOA	1,536	1,200
SONORA	1,371	779
TABASCO	401	589
TAMAULIPAS	1,579	1,187
TLAXCALA	134	0
VERACRUZ	2,067	1,288
YUCATÁN	538	451
ZACATECAS	303	311
<b>TOTALES</b>	<b>29,647</b>	<b>21,089</b>

ENTIDAD FEDERATIVA	EMPRESAS ATENDIDAS		EMPRESAS REGISTRADAS	
	PROGRAMADOS	REALIZADOS ENERO-DICIEMBRE	PROGRAMADOS	REALIZADOS ENERO-DICIEMBRE
AGUASCALIENTES	1,220	937	445	392
B. CALIF. NORTE	1,106	1,530	410	451
B. CALIF. SUR	706	426	261	229
CAMPECHE	719	774	268	237
COAHUILA	2,423	1,393	901	454
COLIMA	290	138	109	65
CHIAPAS	350	565	129	178
CHIHUAHUA	1,202	1,640	444	477
DISTRITO FEDERAL	3,924	2,897	1,462	941
DURANGO	1,143	593	425	239
GUANAJUATO	561	101	208	66
GUERRERO	360	212	135	75
HIDALGO	473	210	176	90
JALISCO	1,031	945	384	340
MÉXICO	2,025	985	754	351
MICHOACÁN	938	565	349	344
MORELOS	605	884	225	138
NAYARIT	483	243	180	99
NUEVO LEÓN	985	576	366	163
OAXACA	321	41	118	25
PUEBLA	945	767	351	209
QUERÉTARO	457	112	170	84
QUINTANA ROO	471	510	174	168
SAN LUIS POTOSÍ	942	806	350	199
SINALOA	1,673	2,180	623	631
SONORA	1,495	900	553	346
TABASCO	436	628	162	173
TAMAULIPAS	1,724	1,420	637	552
TLAXCALA	147	0	53	0
VERACRUZ	2,254	2,357	836	625
YUCATÁN	586	466	219	141
ZACATECAS	330	329	123	110
<b>TOTALES</b>	<b>32,325</b>	<b>26,130</b>	<b>12,000</b>	<b>8,592</b>

ENTIDAD FEDERATIVA	TRABAJADORES ATENDIDOS		TRABAJADORES REGISTRADOS	
	PROGRAMADOS	REALIZADOS ENERO-DICIEMBRE	PROGRAMADOS	REALIZADOS ENERO-DICIEMBRE
AGUASCALIENTES	6,916	8,415	6,916	8,415
B. CALIF. NORTE	6,299	9,242	6,299	9,242
B. CALIF. SUR	4,002	3,022	4,002	3,022
CAMPECHE	4,097	6,205	4,097	6,205
COAHUILA	13,798	12,892	13,798	12,892
COLIMA	1,647	1,423	1,647	1,423
CHIAPAS	1,987	3,592	1,987	3,592
CHIHUAHUA	6,831	9,172	6,831	9,172
DISTRITO FEDERAL	22,350	28,673	22,350	28,673
DURANGO	6,507	6,214	6,507	6,214
GUANAJUATO	3,192	913	3,192	913
GUERRERO	2,050	1,630	2,050	1,630
HIDALGO	2,691	1,576	2,691	1,576
JALISCO	5,869	6,915	5,869	6,915
MÉXICO	11,521	13,497	11,521	13,497
MICHOACÁN	5,337	3,450	5,337	3,450
MORELOS	3,442	4,494	3,442	4,494
NAYARIT	2,753	2,465	2,753	2,465
NUEVO LEÓN	5,614	7,777	5,614	7,777
OAXACA	1,822	254	1,822	254
PUEBLA	5,385	4,751	5,385	4,751
QUERÉTARO	2,600	1,145	2,600	1,145
QUINTANA ROO	2,672	2,626	2,672	2,626
SAN LUIS POTOSÍ	5,370	7,823	5,370	7,823
SINALOA	9,536	13,979	9,536	13,979
SONORA	8,509	6,678	8,509	6,678
TABASCO	2,480	5,389	2,480	5,389
TAMAULIPAS	9,801	11,043	9,801	11,043
TLAXCALA	831	0	831	0
VERACRUZ	12,829	18,456	12,829	18,456
YUCATÁN	3,340	4,504	3,340	4,504
ZACATECAS	1,882	2,531	1,882	2,531
<b>TOTALES</b>	<b>183,960</b>	<b>210,746</b>	<b>183,960</b>	<b>210,746</b>

2004

INDICADORES	P A C		
	META ANUAL	AVANCE AL PERIODO ENE-DICIEMBRE	% AVANCE
PRESUPUESTO	126'317,102.00	112'246,833.78	88.86
CURSOS	23,200	25,260	108.88
TRABAJADORES REGISTRADOS	85,000	71,546	84.17
TRABAJADORES ATENDIDOS	230,000	299,656	130.29
EMPRESAS REGISTRADAS	9,500	5,694	59.94
EMPRESAS ATENDIDAS	28,800	33,746	117.17

INDICADORES	PMETyC *		
	META ANUAL	AVANCE AL PERIODO ENE-JUNIO	% AVANCE
PRESUPUESTO	17,693,729.38	17,628,372.00	99.6
CURSOS	1,600	1,447	90.4
TRABAJADORES ATENDIDOS	18,200	16,268	89.4
EMPRESAS ATENDIDAS	2,000	651	32.6

- Debido al término del Contrato del Banco Mundial el día 30 de junio de 2003,

INDICADORES	Registro de Obligaciones Legales		
	META ANUAL	AVANCE AL PERIODO ENE-DICIEMBRE	% AVANCE
PLANES Y PROGRAMAS	18,000	19,807	110.04
TRABAJADORES BENEFICIADOS	2,100,000	2,745,476	130.74
LISTAS DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES	15,000	16,801	112.01
CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES	5,000,000	6,360,686	127.21
AGENTE CAPACITADOR EXTERNO	4,000	6,773	169.33

INDICADORES	PROGRAMAS DE MULTIHABILIDADES		
	META ANUAL	AVANCE AL PERIODO ENE-DICIEMBRE	% AVANCE
MULTIHABILIDADES (manuales técnicos)	8	8	100

INDICADORES	FORMACIÓN EN DESARROLLO HUMANO		
	META ANUAL	AVANCE AL PERIODO ENE- DICIEMBRE	% AVANCE
PROGRAMAS TRANSVERSALES O DESARROLLO HUMANO (cursos-taller)	10	8	80
CURSOS-TALLER DE FORMACIÓN DE FACILITADORES EN DESARROLLO HUMANO	55	135	245.45
PARTICIPANTES	1,100	2,719	247.18

### 4.1.3 Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento

Conforme lo establece la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 las empresas deberán constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento lo cual se hará bajo el formato DC-1 denominado: "Informe sobre la constitución de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento", el cual, junto con la información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses realizadas por la Comisión se mantendrán en registros internos de la empresa y dicha información deberá ser presentada por la empresa, cuando la autoridad laboral lo solicite.

#### Plan y Programas de Capacitación y Adiestramiento

La solicitud para la aprobación y registro de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, debe ser presentada por el patrón o representante legal de la empresa ante la Dirección General de Capacitación o la Delegación Federal del Trabajo que corresponda, utilizando el formato DC-2, denominado "Presentación del Plan y Programas 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.

#### Sistema General de Capacitación y Adiestramiento

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,

#### Registro y Certificación Laboral

Promueve, difunde y verifica el cumplimiento de las obligaciones legales que tienen las empresas en materia de capacitación, tales como la estratificación de las empresas, considerando el tamaño de las empresas en concordancia con el Acuerdo de Estratificación definido por la Secretaría de Economía

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Prequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

## Apoyos Económicos

Conforme a las características de la Solicitud de Apoyo a Programas de Intervención y según lo autorizado por la Secretaría del Estado Responsable con Visto Bueno de la DGC a través del PAC, el apoyo puede otorgarse en los siguientes términos.

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Aportación STPS hasta</b>	<b>Aportación mínima empresa</b>
<b>Micro</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>
<b>Pequeña</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>
<b>Mediana</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

## Impartición de capacitación

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Horas de Capacitación por año</b>	<b>Ampliación máxima de horas</b>	<b>Total de horas de Capacitación al año</b>
Micro	50	25	75
Pequeña	100	50	150
Mediana	200	100	300

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, llevan a cabo el levantamiento de diversas encuestas con el fin de conocer el comportamiento del mercado laboral y el número de trabajadores que recibieron capacitación, por subsector de actividad, tamaño de la empresa, sexo, rama de actividad económica y principal resultado de dicha capacitación, estas estadísticas se encuentra dentro de los Anexos del presente trabajo.

### 4.3. Instancias Capacitadoras

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social registra a los agentes capacitadores externos que cumplen con los requisitos establecidos; la calidad de los servicios proporcionados a las empresas, es responsabilidad de los propios agentes capacitadores.

Se tiene registrada información de los agentes capacitadores externos que se han registrado o actualizado su información durante los últimos tres años, se puede consultar hasta 50,303 Capacitadores con 334,012 cursos disponibles a nivel nacional.

## Universidades, Institutos Educativos y Organismos de Capacitación

- Alcatel
- Asercom
- Banco de Comercio Exterior
- Cámara Nacional de Comercio
- Ericsson
- Telecomunicaciones
- Fundación Teledes
- Instituto Federal Electoral
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de Economía
- Embassy of México in Canada
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Instituto Politécnico Nacional
- Escuela Bancaria Comercial
- ESIME
- Universidad Tecnológica de México
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- Instituto Tecnológico Autónomo De México
- Universidad Iberoamericana
- Universidad La Salle
- Despachos
- Etc., Etc.

### **Capacitación a Distancia**

- Instituto Politécnico Nacional
- Universidad Mexicana De Educación A Distancia
- Instituto Mexicano De Enseñanza A Distancia
- Puertas Abiertas
- Escuela Bancaria Y Comercial

## **4.4 La Formación del Personal de Capacitación**

El sistema de capacitación debe encuadrarse en el sistema político y económico del país, orientándose hacia la vida concreta del trabajador y no solamente la escolaridad y simples conocimientos.

El facilitador debe tomar la opción real sobre los objetivos de la capacitación y su metodología orientada hacia los aspectos técnicos, administrativos, culturales, sociales y empresariales. Dichos aspectos debidamente articulados y con prioridades preferenciales conforman la llamada política educativa laboral.

<b>Facilitador de Ayer</b>	<b>Facilitador de Hoy</b>	<b>Trabajador de Ayer</b>	<b>Trabajador de Hoy</b>
Planificador	Planificador	Pasivo	Participa Se informa Critica Discute Aporta Influye Creativo Planifica Organiza Sistematiza Evalua
Expositor	Transmisor de ideas	Receptor	IDEM
Evaluador	Teórico Motivador Planeador Solucionador Colaborador Evaluador	Repetidor	IDEM

La capacitación ahora es de forma integral y moderna con una serie de alternativas de orden pedagógico y temático, para ello se deben identificar los objetivos de la capacitación y su alcance, los objetivos institucionales de la empresa, sus valores, etc., en función de las necesidades del puesto, del trabajador, de sus actividades y de los conocimientos teórico prácticos

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. A identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte,

ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar, concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

## **5.- Competencias Laborales**

### **5.1 Sistema de Capacitación Basada en Competencia Laboral**

Actualmente las empresas están adoptando sistemas de producción flexibles para responder con rapidez, oportunidad y variedad de productos a las distintas necesidades de la demanda, con lo que se busca remplazar la idea tradicional de que el cliente es quien debe ajustarse a la producción de las empresas, desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles. A un tipo de producción en serie corresponde una estructura jerárquica rígida y altamente especializada en puestos de trabajo fijos, en torno a los cuales gira la estructura ocupacional que es el elemento más importante del esquema organizativo, por lo que las empresas requieren de adoptar sistemas de organización abiertos que les permiten adaptarse con rapidez a las transformaciones del mercado que les rodea.

Ahora se transforma la producción basada en la especialización y puestos de trabajo fijos en una estructura de redes y equipos, capaces de innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a la actividad productiva. Que da origen a estructuras ocupacionales polivalentes integradas por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos, que influye grandemente al sistema educativo, ya que se transforman los contenidos del trabajo el cambio por este modelo flexible los trabajadores deben demostrar y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencias al proceso productivo, así como su capacidad para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y productividad de la empresa” (Conocer, 1997).

“Tiene un propósito que el sector productivo, conjuntamente con los trabajadores definan y establezcan normas técnicas de competencia laboral de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral. El componente de transformación de la oferta es organizar un sistema un sistema de formación y capacitación orientado por resultados, con base en normas técnicas de competencia laboral y que sea flexible para facilitar a los individuos el trayecto educación-trabajo, de acuerdo a la demanda se llevará a cabo la certificación de la competencia laboral y que tenga un componente de establecer un sistema de formación que permita evaluar y dar seguimiento.

Los componentes de la capacitación basada en competencia son:

1. Sistema normalizado de competencia laboral
2. Sistema de certificación de competencia laboral
3. Transformación de la oferta de capacitación
4. Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencia
5. Evaluación, estudios e investigaciones” (Conocer, 1997)

## 5.2 Identificación de Competencias

### **Sistema Normalizado de Competencia Laboral**

Su funcionalidad está constituida por una "norma técnica basada en tres elementos";

- a) Comportamientos y conocimientos relacionados con el tipo de tareas,
- b) Atributos generales que facilitan el desempeño eficiente del individuo,
- c) Atributos específicos que permiten el manejo de distintas situaciones y contingencias independientemente de la forma en la que hayan sido adquiridos por el trabajador,

Con base en estos elementos, una norma de competencia describe lo que una persona es capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho y las condiciones en que la persona debe demostrar su aptitud

Asimismo "la norma de competencia refleja los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente de la función laboral, la competencia para trabajar en un marco de seguridad e higiene y la aptitud para responder a los cambios tecnológicos y en los métodos de trabajo, la habilidad de transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, la capacidad para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse a terceros y la aptitud para enfrentar situaciones contingentes. La competencia laboral se clasifica en tres tipos: básica que se refiere a la habilidad necesaria para realizar un trabajo por menos clasificado que pueda ser, genérica, es aplicable a un número significativo de ocupaciones y específica que requiere conocimientos, habilidades y destrezas propios de un campo laboral relativamente estrecho" (Agustín Ibarra Almada, 1986).

El contenido de este tipo de capacitación se inicia con la descripción de un mapa funcional definida "como la expresión gráfica en la que se representan distintas funciones de un área, empresa u organización productiva, partiendo de su propósito principal hasta las contribuciones individuales de los trabajadores" (Conocer, 1997)

### **Análisis Funcional**

Este análisis debe realizarse de lo general a lo particular, lo cual permite identificar el propósito principal del sector, grupo de empresas o empresa, determinar que funciones se tienen que realizar para cumplir con dicho propósito y separarlas de un contexto de trabajo específico, para poderlas comparar entre sí debe tener la forma particular de expresión de verbo-objeto-condición.

Para asegurar la identificación de resultados, consistencia en la redacción de las normas técnicas de competencia laboral y el siguiente paso es la

desagregación en la relación causa-consecuencia, son las funciones claves, y de estas, las demás funciones subordinadas, hasta llegar a las que son realizadas por un individuo, este desglose debe observar una relación lógica entre un nivel de desagregación y el anterior, con la condición de que se debe partir de los resultados que se deben obtener y no partir de los puestos de trabajo, ni del orden de las tareas desempeñadas y finalmente se recomienda, mantener la relación causa consecuencia, evitar enlistar títulos de tareas, referirse a operaciones o procesos, establecer requisitos de productividad y situaciones irreales, evitar usar verbos que dificulten la evaluación de la función y considerar la actividad del trabajador y no el de la máquina o el equipo” (Conocer, 1997).

“La evidencia de la competencia, son las especificaciones que refleje el saber, saber hacer y saber ser para el ámbito laboral y pueden ser de dos clases por desempeño y de conocimiento”.

### **Evidencia por Desempeño**

La evidencia por desempeño es una serie de resultados y/o productos requeridos por el criterio de desempeño que demuestran la competencia del trabajador

### **Evidencia del Conocimiento**

La evidencia del conocimiento es el conjunto de conocimientos, teorías, principios y habilidades cognitivas que le permiten al trabajador contar con un punto de partida para un desempeño eficaz. (Conocer, 1997).

### **Capacitación por Procesos**

Otra forma es la capacitación por proceso que se implementa en las organizaciones, este tipo de capacitación se basa en trabajo en equipo con el fin de incrementar la mejora continua explicando ¿que debe lograrse?, ¿cuando? y cuestionar ¿por que? en tanto que los procedimientos prescriben ¿quién dónde y como? lograrlo, es posible dividir cada proceso en subprocesos tareas, actividades y definir el servicio o producto que se va a entregar al cliente o usuario, con base a ello se proporciona al grupo los conocimientos y habilidades o destrezas en el área de trabajo, en caso necesario llevarla fuera de ella, todo con la finalidad de que sirva para mejorar el desempeño así como la capacidad laboral que se torna en elementos para la competitividad interna y externa, para ello se debe, concebir y cumplir la Misión, Visión, Metas y Objetivos Organizacionales, es una tendencia de orientar la capacitación hacia la calidad, también se modifican los contenidos los cuales deben ser producto del mismo proceso, con la participación de todo el equipo de trabajo para que interactúen, se comprometan y responsabilicen a cumplir (Tucker, Michael, 1997).

Se trata de experimentar nuevas formas o modalidades de enseñar y dejar el viejo mito de que el sólo hecho de asistir a un evento de capacitación, la convierte en efectiva, se trata de buscar que la capacitación se oriente hacia la calidad y de manera integral donde abarque las áreas cognoscitivas, habilidades y afectivas, que sea formativa y que esté dirigida a la solución

de problemas de proceso con una vinculación teórico-práctica, que faciliten el análisis crítico y significativo del conocimiento (Trucker Michael, 1997).

Este tipo de capacitación requiere la "responsabilidad de los participantes en particular la de los instructores que deben cambiar parte de su perfil de enseñanza en lugar de ser escolarizado. Debe tratar de ser guía o facilitador del aprendizaje, es decir que en lugar de proporcionar una formación rígida y esquematizada se cambie a una formación flexible, donde al instructor se le doten de todos los elementos metodológicos y le permita un desempeño adecuado en los diferentes procesos que se le requieran. Debe así mismo reconocer que el aprendizaje de los propietarios del proceso debe ser específico, individual y con base a sus propias necesidades y que se enriquece de la participación grupal del propio proceso" (Tucker, Michael, 1997).

Es decir que las acciones de la capacitación por procesos siempre estarán encaminadas a lograr las metas, objetivos y misiones en los procesos en los cuales participe generando responsabilidades y compromisos de mejorar el servicio que se proporcione, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario. "Es tratar de encontrar el equilibrio adecuado entre controlar a las personas y al proceso, mantener la integridad de la empresa, liberar la creatividad y el talento de las personas que operan el proceso y permitirles utilizar sus habilidades y experiencias sin exponerlos a tareas y situaciones con las que no puedan o quieran cooperar y se logra mediante la capacitación" (Trucker, Michael, 1997).

### **5.3 Los Modelos**

El modelo se define como una presentación abstracta de carácter simbólico que muestra gráficamente todos los factores que crean pertinentes y que reflejen la influencia de cada factor sobre toda la situación presentada y el impacto de un cambio en cualquiera o grupo de factores en conjunto, Partiendo del modelo pueden determinarse distintas alternativas por medio del análisis cuantitativo y cualitativo de los factores, así como sus interacciones con el propósito de determinar la optimización en relación con los elementos seleccionados en el modelo.

Los modelos revelan que los factores interactúan, pueden producir resultados alternativos que pueden ser medidos, evaluados y predeterminados y combinarse sobre la base de prueba y error.

La construcción del modelo requiere del entendimiento del problema, es una tarea técnica y que los resultados deben ser interpretados en relación al problema y se usan para tomar decisiones, se pueden hacer explicaciones y predicciones lógicas para aumentar la habilidad administrativa (Terry, George, 1982).

Algunos modelos relacionados con la evaluación de la capacitación en el puesto son:

### **Modelo racional para la Toma de Decisiones**

Consiste en definir el problema, identificar los criterios de decisión, distribuir los pesos a los criterios, desarrollar alternativas, evaluar esas alternativas y seleccionar la mejor alternativa o criterios. Se vuelven evidentes conforme se comparan los criterios y pesos establecidos (Robbins, Stephen, 1999).

### **Modelo de las Características del Puesto de Kackman y Oldham**

De acuerdo con este modelo cualquier puesto puede describirse desde el punto de vista de las cinco dimensiones críticas del puesto definidas como sigue:

1. Variedad de la Tarea: es el grado en la cual el puesto requiere de una variedad de actividades diferentes para que el trabajador ponga en práctica los conocimientos, habilidades y talentos diferentes.
2. Identidad en la tarea: es el grado en el cual el puesto requiere de la terminación de toda la porción identificable de trabajo.
3. Importancia de la Tarea: es el grado en el cual el puesto tiene un impacto sustancial en la vida o el trabajo de otras personas.
4. Autonomía: es el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: es el grado en el cual el cumplimiento de las actividades requeridas por el puesto permiten que el individuo obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su desempeño (Robbins, Stephen, 1999).

### **Modelo del Procesamiento Social de la Información**

Este modelo se considera que también está relacionado con la capacitación, en el cual se manifiesta que los empleados adoptan actitudes y comportamientos en respuesta a las señales proporcionadas por otros con quienes tiene contacto, estos otros pueden ser sus compañeros de trabajo, supervisores, amigos, miembros de la familia clientes y que está ligado con la motivación y satisfacción en el trabajo, las personas responden a sus puestos como ellas las perciben más que como trabajos objetivos per se, es decir que la gente puede ver el mismo puesto y evaluarlo de diferente manera (Robbins, Stephen, 1999).

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el

individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

## **Capítulo III Marco de Referencia**

### **Sector Público, Caso CONAGUA**

#### **1.- Que es la CNA**

En 1989, se creó la Comisión Nacional del Agua (CNA) como órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, actualmente de la SEMARNAT y se constituye en autoridad federal con el objeto de dar unidad y congruencia a las acciones del Gobierno Federal en materia de agua. La CNA se erige sobre los cimientos de una tradición de más de sesenta años y cuenta con personal que se ha desempeñado dentro del ámbito del sector público.

Con base en el marco normativo determinado por la Ley de Aguas Nacionales y el Programa Nacional Hidráulico, la capacitación del personal de la CNA tiene como principal objetivo coadyuvar al desarrollo de los recursos humanos del sector agua, así como contribuir a la profesionalización del personal de la Administración Pública Federal elevando su eficiencia y eficacia

La Comisión Nacional del Agua es una unidad administrativa desconcentrada de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Sus atribuciones se establecen fundamentalmente en la Ley de Aguas Nacionales,, el Reglamento de la Ley de Aguas Nacionales y el Reglamento Interno de la SEMARNAT.

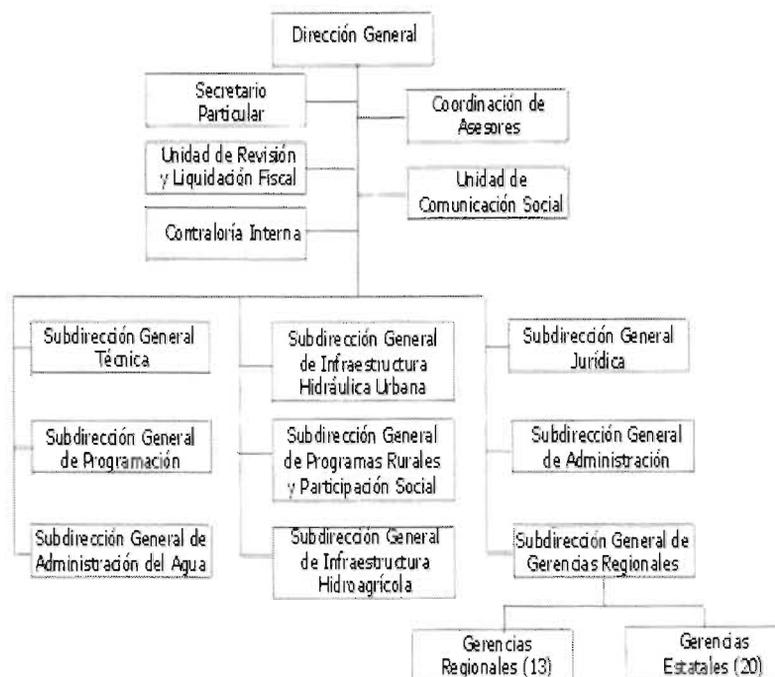
Para cumplir con su propósito esencial, la Comisión se divide operativamente en tres grandes áreas:

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.

Las Oficinas Centrales también establecen 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.

## 2. Organigrama CNA



### Misión de la CNA

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

### Visión de la CNA

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 del Sector

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

### **3.- Área de Desarrollo de Personal**

En la Subdirección General de Administración se encuentra la Gerencia de Personal y dentro de esta la Subgerencia de Desarrollo de Personal que es la responsable de la Capacitación en CONAGUA

#### **Objetivo Gerencia de Personal**

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 de la Gerencia de Personal:**

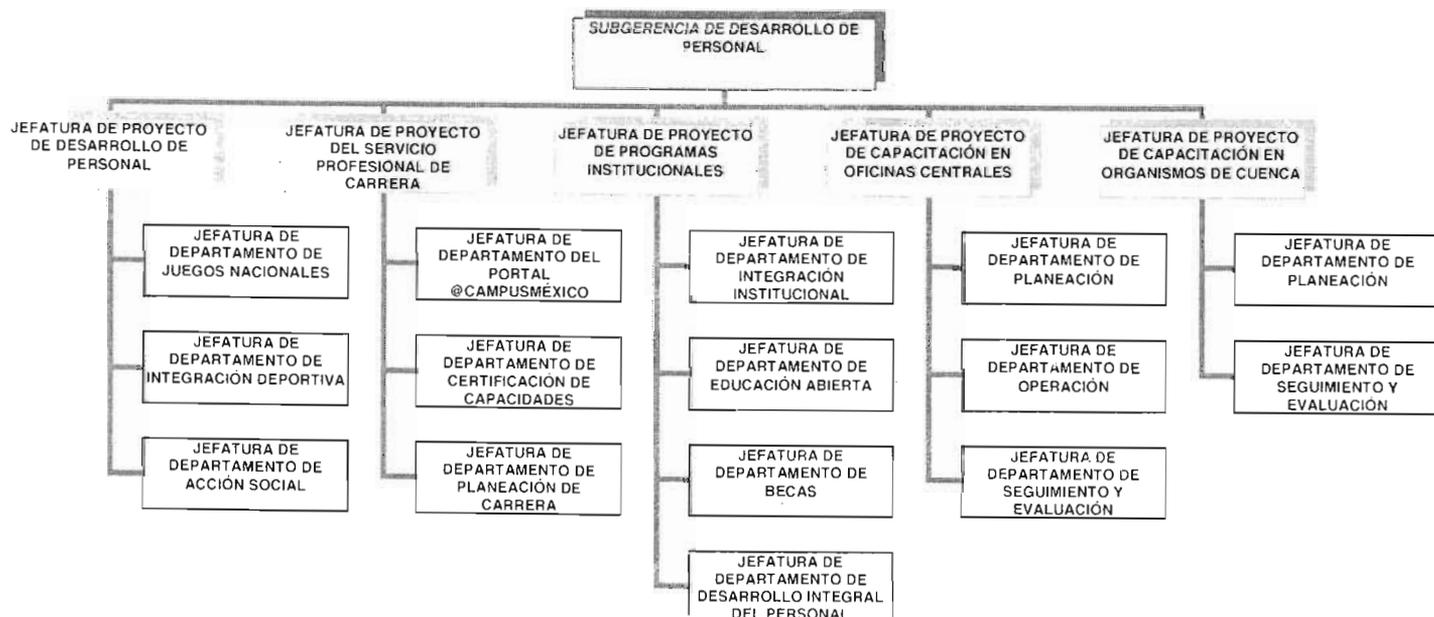
- Definir los criterios normativos y la aplicación de mecanismos operativos para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de reclutamiento, selección e integración de personal y supervisar su cumplimiento.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos normativos que permitan contar con una 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.

#### 4. Organigrama y Funciones Principales de la Subgerencia de Desarrollo de Personal

### ORGANIGRAMA SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL



## Objetivo

Elaborar el Programa Anual de Capacitación de la Institución a nivel nacional, proponer y participar en el establecimiento de los mecanismos para la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación en el ámbito nacional, con la finalidad de elevar el nivel de profesionalización y eficiencia de los servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua.

## Funciones:

- Coordinar la integración de la Detección de Necesidades de la CONAGUA
- Planear, programar, normar, dar seguimiento y evaluar el Programa Anual de Capacitación de la Institución.
- Promover la aplicación de la normatividad, para la instrumentación y operación del Programa Anual de Capacitación de la Comisión en el ámbito nacional.
- Analizar las propuestas diseñadas para la Comisión Nacional del Agua, presentadas por diferentes instituciones educativas públicas y privadas de educación técnica y superior, con el fin de seleccionar las que formarán parte del Catálogo de Eventos
- Coordinar la suscripción de convenios y contratos específicos con instituciones públicas y privadas de educación técnica y superior, para la instrumentación del programa.
- Solicitar, analizar y seleccionar los eventos de capacitación, presentados por diferentes Instituciones públicas y privadas de educación técnica y superior con base en las necesidades de la Comisión Nacional del Agua.
- Instrumentación, seguimiento y control del programa de @Campus México.
- Supervisar el cumplimiento de los acuerdos entre la Comisión Nacional Mixta de Capacitación, Incentivos a la Productividad y Becas para Trabajadores (CONAMICIPB) y la Comisión Nacional del Agua.
- Evaluar a la Instituciones que otorgan Capacitación.

- Integrar los informes trimestrales y anuales del avance del Programa Anual de Capacitación, que requiere la SHCP, así como para el Comité de Control y Auditoría (COCOA),
- Evaluar el resultado final de la Capacitación en la Institución.

La Subgerencia de Desarrollo de Personal es la responsable de la Capacitación en la CONAGUA y brevemente analizaremos los antecedentes y acciones que se han realizado en la Institución .

Dentro del proceso de capacitación en la Comisión, es importante, no perder de vista que tanto las capacidades laborales como los procesos deben estar vinculados a los objetivos del sector y a sus acciones más importantes. Asimismo se hará énfasis en trabajar en la medición de resultados, buscando los indicadores más importantes de las áreas.

## **5. Acciones de Capacitación realizadas en la CONAGUA**

La CONAGUA, anualmente elabora su Programa Anual de Capacitación con base en los lineamientos emitidos por la Secretaría de la Función Pública, el programa se integra con base a los datos que se obtienen de la Detección de Necesidades de Capacitación que se realiza con antelación.

La Detección de Necesidades de Capacitación de la CONAGUA se realiza por área y a nivel nacional. Formato que se encuentra dentro de los Anexos del presente trabajo, en la que se consideran:

Tipo de capacidad, por área / función / objetivo / servicio / puesto / problemática / área de desarrollo / prioridad / nivel -entrenamiento, adiestramiento, re-inducción actualización o formación- / áreas de influencia.

### **Antecedentes**

Desde el inicio de la Comisión Nacional del Agua se realizaron eventos de capacitación, para el personal de confianza y tabulador general, en diferentes programas y satisfaciendo los requerimientos de sus áreas.

En 1995 se elaboró el Programa Nacional Hidráulico 1995-200, donde en materia de capacitación del Sector Hidráulico, se determinó que la capacitación era el apoyo fundamental para cumplir con los objetivos, estrategias y funciones genéricas de la Administración Pública, fortaleciendo a través de la capacitación cuadros directivos, mandos medios, especialistas, técnicos, administrativos y de servicios en las tareas sustantivas, desarrollando y reforzando actitudes y habilidades orientadas a la prestación de servicios con calidad, fortaleciendo a través de la capacitación al personal que maneja los

aspectos hidroagrícolas, consolidando mediante la capacitación de los directivos, operativos y técnicos, a los organismos operadores de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Con base en la detección de necesidades de capacitación (DNC) se elaboró el documento que contempla la Capacitación para ese período en cuatro diferentes vertientes:

- Desarrollo Tecnológico.- Adquirir y actualizar conocimientos para la aplicación tecnología de punta, que sea una herramienta útil para el desarrollo de las funciones del personal.
- Desarrollo Humano.- Promover en el personal un mejor desarrollo humano, profesional y de valores, así como procurar una mayor toma de conciencia de la importancia del trabajo, fortaleciendo la identificación con la visión y la misión de la Institución.
- Perfeccionamiento Administrativo .- Dotar al personal de los conocimientos administrativos óptimos para agilizar y eficientar la gestión institucional, de modo que se consolide como un serio apoyo a las áreas sustantivas de la Comisión.
- Actualización Técnica.- Instruir al personal en los nuevos conocimientos y herramientas técnicas necesarias para mantenerlo actualizado en los procesos y métodos que apoyen el cumplimiento de sus funciones específicas.

En 1997 se inició el programa de Perfeccionamiento Directivo/Administrativo para el desarrollo de Habilidades Gerenciales, con base al DNC aplicada en ese año. Inicialmente su contenido se orientaba al Conocimiento Administrativo de los niveles de mando dentro de la CONAGUA. Para este año, se incluyeron algunos temas técnicos.

Para julio de ese año, se tiene registrado únicamente 8,885 hrs de capacitación sin incluir cursos internos, para el personal sindicalizado, con avances parciales en cursos de PC y de desarrollo humanos que imparte el ISSSTE.

La capacitación que procura la CONAMICIPB para el personal de Tabulador General del sector hidráulico es un apoyo fundamental para cumplir con los objetivos, estrategias y funciones genéricas de la Comisión Nacional del Agua, y pretende lograr los objetivos siguientes:

- La primera etapa consistió en homogeneizar las habilidades del personal de Tabulador General mediante cursos de informática, desarrollo humano, perfeccionamiento administrativo y actualización técnica, los cuales tuvieron una ligera variación en función de las necesidades particulares de las unidades administrativas de la Comisión. Para todos ellos se procuró que la

elección de las instituciones capacitadoras se realizara con base en principios de calidad, eficiencia, experiencia y efectividad.

- Atendiendo a las Necesidades de las áreas, posteriormente se fortaleció con cursos intermedios y avanzados sobre los temas impartidos

## Acciones 2003

El Plan Institucional de Formación Integral 2003 (PIFI) se integró a partir de la información recabada a nivel nacional en el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) a efecto de estar en posibilidades de atender las necesidades de formación y capacitación prioritarias del personal adscrito a las gerencias regionales , estatales y oficinas centrales de la Comisión.

## 6. Resultados

### Resultados 2003

<b>Concepto</b>	<b>Resumen</b>
<b>Total de cursos</b>	<b>1,411</b>
<b>Número de horas</b>	<b>31,108</b>
<b>Instructor externo</b>	<b>968</b>
<b>Instructor interno</b>	<b>442</b>
<b>*Personal curso capacitado de base</b>	<b>16997</b>

\* El número refleja participante curso, quiere decir que probablemente una sola persona ha tomado dos o tres cursos

### Temática Atendida:

- Inducción a la Institución y la Administración Pública
  - Código de Ética
  - Inducción a la CNA
- Profesionalización
  - Sustantiva
    - Protección Civil

**ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Contabilidad Básica
- Archivonomía
- Estadística
- Evaluación de Proyectos
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- Seguridad e Higiene
- Plantas de tratamiento de aguas residuales
- Manejo y preservación del agua
- Cloración
- Planeación
- Desarrollo Humano
- Programación, presupuesto y control
- Medición e inspección
- Obra Pública

### Adjetiva

- Informática: Word, Excel, Power Point, Acces, Corel Draw, Autocad, Visual Basic, Windows, Server 2000, Redes, Internet, Arc View.
- Motivación Laboral
- Formación de Instructores
- Trabajo en equipo
- Inteligencia Emocional
- Administración del Tiempo
- Redacción y Ortografía
- Administración de Recursos Humanos
- Paradigmas
- Planeación Operativa
- Autoestima
- Relaciones humanas
- Motivación

### Calidad, Productividad e Innovación

- Calidad
- Innovación Gubernamental
- Círculos de Calidad
- Calidad Total
- ISO 9000
- Calidad en el Servicio
- Equipos de mejora
- Análisis de procesos
- Atención y trato al público
- Calidad
- Habilidades en el trabajo
- Actitud de servicio
- Calidad en la comunicación
- Negociación y manejo de conflictos
- Autoestima

- Paradigmas

## Acciones 2003

### Líneas Estratégicas

- DNC estratégico por función laboral tipo y mapeo de procesos.
- Con base en la DNC como en el análisis de las funciones laborales, diseñar un programa de capacitación de capacidades a partir de las siguientes etapas:
  - Identificación de capacidades que integre un inventario/ banco de capacidades por función laboral tipo, a través de los métodos que permitan establecer las capacidades específicas de la CONAGUA con base en las funciones, actividades y tareas administrativas y técnicas tipo, que se desarrollan en la institución.
  - Normalización de Capacidades que a partir de la identificación de las capacidades y como proceso de estandarización de las mismas, conformarán normas técnicas de competencia laboral, las cuales son el referente válido para el nivel determinado en la Comisión.
  - Capacitación / Formación basada en capacidades, ya que una vez descritas las competencias y las normas, se diseñan y elaboran planes curriculares de formación para el personal a través de estrategias pedagógicas más flexibles (presenciales y/o a distancia) con el objeto de permitir el ingreso - reingreso a la formación/capacitación por capacidades, lo que hace posible la formación continua.

## Resultados 2004

<b>Concepto</b>	<b>Resumen</b>
<b>Total de cursos</b>	<b>1,319</b>
<b>Número de horas</b>	<b>34,729</b>
<b>Instructor externo</b>	<b>1,139</b>
<b>Instructor interno</b>	<b>180</b>
<b>*Personal curso capacitado de base</b>	<b>16,222</b>

\* El número refleja participante curso, quiere decir que probablemente una sola persona ha tomado dos o tres cursos

## **Temática Atendida**

### **TÉCNICOS**

- Cloración
- Manejo y preservación del agua
- Medición e inspección
- Obra Pública
- Plantas de tratamiento de aguas residuales
- Protección Civil
- Seguridad e Higiene

### **CALIDAD**

- Actitud de servicio
- Análisis de procesos
- Atención y trato al público
- Calidad
- Calidad en el Servicio
- Calidad en la comunicación
- Calidad Total
- Círculos de Calidad
- Desarrollo Humano
- Equipos de mejora
- Habilidades en el trabajo
- Innovación Gubernamental
- ISO 9000

### **INFORMÁTICA**

- Acces
- Arc View
- Autocad
- Corel Draw
- Windows: Excel, Power Point y Word
- Internet
- Redes
- Server 2000
- Visual Basic

### **ADMINISTRATIVOS**

- Administración del tiempo
- Archivonomía
- Autoestima
- Contabilidad Básica
- Formación de Instructores
- Inteligencia Emocional
- Paradigmas
- Recursos Humanos
- Redacción y Ortografía
- Relaciones Humanas

## **Capítulo IV**

### **Metodología del Caso o del Desarrollo**

El tipo de estudio que es considerado útil, para analizar la diferencia que existe entre la capacitación que se realiza en el sector público y en el sector privado es un caso, debido a que se realizará una investigación, tratando de conocer la diferencia que existe en la instrumentación de sus programas de capacitación dirigidos al personal operativo administrativo, en ambos sectores.

Se tratará de probar las explicaciones tentativas del tema que se investiga, tratando de comprobar con conocimientos y a través de la revisión de literatura, de visitas e información proporcionada por las instituciones gubernamentales y empresas privadas que se analizan, para obtener las herramientas de investigación o técnicas, con la finalidad de verificarlas y si es posible desarrollarlas.

La metodología a utilizar, será de tipo correlacional debido a que la investigación que se realiza será sin manipular deliberadamente las variables, ya que estas ya sucedieron, al igual que sus efectos, es decir que la capacitación que se realiza en ambos sectores, ya fue instrumentada.

De acuerdo con los recursos que contaremos la investigación será Transeccional, ya que los datos recolectados serán en un solo momento y el propósito es analizar su incidencia en un momento dado.

La información que se obtenga de este estudio, tiene como finalidad analizar la capacitación que se brinda al trabajador operativo administrativo, en ambos sectores, por lo que será una investigación Comparativa, ya que existen dos poblaciones y se compararán algunas variables para contrastar una o varias hipótesis.

La forma de organizar la información del caso y de controlar los resultados será a través del método deductivo, ya que partiremos de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones.

En el estudio separaremos la capacitación de ambos sectores e identificaremos situaciones particulares de la situación general.

## Capítulo V

### Desarrollo del Caso

Con lo mencionado dentro del desarrollo del presente trabajo podemos mencionar que en México se ha manejado la capacitación como un elemento de desarrollo del trabajador, los cambios que actualmente se realizan a ritmo acelerado hacen que el interés por el tema en las empresas e instituciones sea cada vez mayor, ya que las personas que no se actualizan en cualquier aspecto quedarán rezagadas y obsoletas.

La productividad y la capacitación van ligadas, así como el concepto innovación y modernización no se conciben el uno sin el otro, por lo que la capacitación es una necesidad obligada para cualquier empresa o institución, por lo que resulta indispensable el desarrollo de sus programas de capacitación, sin embargo aquí empieza lo interesante, hay empresas que la capacitación la ven sólo como una obligación con la ley, dejando a un lado su importancia y necesidad para el desarrollo de la misma y otras que buscan contar con personal altamente especializado, dejando a un lado la capacitación integral, es decir buscando el equilibrio entre la satisfacción del trabajador y la mejora de la productividad empresarial.

En el primer caso es importante que el empresario esté consciente de la necesidad de la capacitación, ya que se debe considerar como una necesidad real de cambio, buscando el desarrollo de habilidades y conocimientos de los integrantes de la empresa transformándose en una mayor producción con perspectivas presentes y futuras.

En el segundo caso la capacitación lleva al trabajador a un rescate de valores, a la continuación con su formación profesional lo que lleva consigo un mejor clima laboral y una identificación con la institución. de valores

Un diagnóstico breve de la situación de la capacitación que se realiza tanto en el Sector Público como la que se realiza en el Sector Privado, nos lleva a determinar ciertos aspectos que se consideran importantes mencionar:

- Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa
- Escasez de Personal capacitado
- Una brecha abismal entre la tecnología y el trabajador
- Mal manejo de la capacitación por parte de los responsables de la misma
- Normatividad excesiva
- Cursos que no se apegan a las necesidades reales
- Programas de Capacitación que no son acordes a las necesidades reales de la organización
- Falta de presupuesto dirigido a la creación de nuevas tecnologías
- Desarrollo de cursos divorciados de la realidad

- Instructores que no cumplen con las funciones que requiere un facilitador
- La función de capacitación no es considerada necesaria dentro de la actividad de la organización
- Actualmente el esfuerzo del gobierno en materia de capacitación está enfocado al Servicio Profesional de carrera, descuidando terriblemente al personal de base o tabulador general
- Existe poco estímulo para la pequeña y mediana empresa para implementar la capacitación por parte de las autoridades
- Las instituciones capacitadoras buscan más satisfacer su requerimiento comercial que el educativo
- Las Instituciones educativas han bajado su nivel de excelencia académica
- Los métodos de capacitación se han estancado, no han avanzado volviéndose repetitivos fatigosos y poco creativos para el participante

Dentro del análisis de la información revisada, podemos responder que la calidad de la capacitación que se realiza en el sector público a la que se realiza en el sector privado, va muy orientada a contribuir al logro de los objetivos de cada sector, empresa o institución. Es importante remarcar que la finalidad última del sector privado se enfoca a la obtención de utilidades ya que finalmente las empresas son negocio, mientras que el Sector Público ofrece servicio entre otros y éste es realmente en lo que se basa la diferenciación, ya que si revisamos los eventos que se han registrado en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social dentro del Programa de Apoyo a la Capacitación, los eventos enfocados al Sector Privado, van enfocados a incrementar la productividad, a través del adiestramiento o entrenamiento de nueva tecnología, de manufactura, etc., mientras que en general, en el Sector Público va encaminado al desarrollo humano y al desarrollo de habilidades administrativas.

Los beneficios de la capacitación no se ven con mucha frecuencia por que no se da seguimiento a las acciones de la misma, y que se pueda comprobar si la capacitación cumplió con su objetivo.

Dentro de Las principales diferencias encontradas se muestran en la siguiente tabla:

### Principales diferencias entre los sectores de investigación

<b>SECTOR PRIVADO</b>	<b>SECTOR PUBLICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ División en el trabajo</li> <li>➤ Entrenamiento</li> <li>➤ Competitividad</li> <li>➤ Satisfacción de las necesidades del cliente (Creación de producto conforme a necesidades)</li> <li>➤ Oportunidades del mercado</li> <li>➤ Tecnologías más sofisticadas</li> <li>➤ Nuevas exigencias sociales y culturales</li> <li>➤ Culturas organizacionales adaptables</li> <li>➤ Alta consideración a la Competencia</li> <li>➤ Utiliza diferentes medios y alto presupuesto, para llevar al público su producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Excesiva Diversificación</li> <li>➤ Capacitación</li> <li>➤ No hay competitividad</li> <li>➤ Calidad en el Servicio y Satisfacción del cliente</li> <li><b>INTRAGOB</b></li> <li>➤ No existen oportunidades</li> <li>➤ Tecnología de punta (Subutilización)</li> <li>➤ Nuevas Exigencias sociales y culturales</li> <li>➤ Cultura organizacional impuesta</li> <li>➤ No tiene Competencia, cada institución es diferente</li> <li>➤ Utiliza medios para informar su servicio</li> </ul>

Por otra parte, es importante señalar los principales vicios de la capacitación los cuales enlistaremos en forma aleatoria, sin restarle importancia uno de otro, ya que finalmente todos repercuten en el desarrollo de la capacitación, pero algo que realmente vale la pena resaltar, es que en el año de 1993, el Dr. César Ramírez Cavassa en su Libro Vicios y Virtudes de la Capacitación, realizó un diagnóstico y es muy interesante revisar que después de 12 años, siguen presentándose los mismos vicios, lo que nos refleja que la capacitación sigue siendo una función que debe retomarse con mucho más énfasis, ya que

la diferencia entre un país desarrollado y uno que no lo es, es el factor humano, por lo que es necesario tener trabajadores altamente calificados, para entrar en un mercado competitivo.

Los vicios que se muestran en la tabla nos demuestran que estos se presentan tanto en el Sector Público como en el Sector Privado.

<b>VICIOS DE LA CAPACITACIÓN</b>		
	<b>Sector Privado</b>	<b>Sector Público</b>
➤ Capacitación comercial y pobre en filosofía educativa	✓	✓
➤ Instructores mediocres, empíricos y llevan a cabo la actividad como una forma más de hacer dinero	✓	✓
➤ La Alta Gerencia no toma en serio el rol de la capacitación	✓	✓
➤ Indiferencia por parte de la Alta Dirección hacia la Capacitación	✓	✓
➤ Capacitación limitada a los criterios de jefes que no están plenamente concientizados con la capacitación	✓	✓
➤ Presupuestos insuficientes	✓	✓
➤ En forma genérica las áreas de capacitación están ocupadas por personal que no reúne los perfiles para el puesto o no están preparados de manera integral para realizar esta función	✓	✓
➤ La capacitación está desvinculada entre la actividad productiva y el mercado de trabajo	✓	✓
➤ La capacitación se considera un gasto no una inversión	✓	✓
➤ Falta de vinculación entre los programas de capacitación y el entorno productivo de la Institución o de la organización	✓	✓
➤ Esquemas de Capacitación obsoletos	✓	✓
➤ La tecnología se trata de adaptar al empleado, sin preparación previa	✓	✓
➤ No hay continuidad en los programas	✓	✓

## VICIOS DE LA CAPACITACIÓN

	Sector Privado	Sector Público
➤ Se capacita al trabajador para el presente, sin pensar en las necesidades del futuro	✓	✓
➤ La capacitación es estática	✓	✓
➤ Los programas de capacitación que se implementan son incompletos e ineficientes	✓	✓
➤ Se capacita al trabajador en lo general, no en lo que realmente requiere	✓	✓
➤ Se realizan eventos de capacitación acorde a los temas de moda, sin importar si se requieren o no	✓	✓
➤ Los programas de capacitación son elaborados recopilando nombres de cursos o con copias de programas sin realizarse un diagnóstico	✓	✓
➤ Los programas de capacitación se repiten año con año	✓	✓
➤ Los eventos de capacitación se realizan a capricho de los directivos	✓	✓
➤ Instructores con poco conocimiento y poca profesionalización	✓	✓
➤ Conformismo y mediocridad en los logros alcanzados en la capacitación	✓	✓
➤ No se tiene continuidad en las acciones de capacitación	✓	✓
➤ Trabajos de investigación de capacitación desaprovechados	✓	✓
➤ Enfoques de capacitación tradicionalistas	✓	✓
➤ La reinversión de la capacitación no está bien definida	✓	✓
➤ No se cuenta con un proceso bien definido en la evaluación de la capacitación	✓	✓
➤ La capacitación que se realiza en términos generales se apega a normas, conceptos, conocimientos, sin embargo no se apega a un entrenamiento realmente práctico	✓	✓

## VICIOS DE LA CAPACITACIÓN

	<b>Sector Privado</b>	<b>Sector Público</b>
➤ La capacitación forma parte de un número estadístico, ya que se da más importancia a reportar horas- hombre-capacitación, que los resultados obtenidos	✓	✓
➤ La capacitación no se presenta en términos de mejoramiento de conducta, de actitud, de mejora en el trabajo o incremento en la productividad, simplemente se limita a la evaluación del curso	✓	✓
➤ Se envía al curso de capacitación al personal que no lo requiere	✓	✓
➤ En el gobierno federal, cuando hay reducciones en el presupuesto, la primera partida en reducirse es la de capacitación		✓
➤ Presiones Sindicales	✓	✓
➤ Falta de involucramiento de funcionarios de alto nivel en la problemática de la capacitación	✓	✓

## Beneficios y Ventajas de la Capacitación

Así como existen vicios, también es importante resaltar los benéficos y ventajas de la capacitación que se otorga en el Sector Público y la que se otorga en el Sector Privado, es justo comentarla y de igual manera se enlistan sin orden prioritario estos beneficios:

<b>BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN:</b>		
	<b>Sector Privado</b>	<b>Sector Público</b>
➤ Enriquecimiento en la actuación del empleado	✓	✓
➤ Mejora la calidad de vida	✓	✓
➤ Propicia sentimiento de pertenencia	✓	✓
➤ Integración	✓	✓
➤ Propicia el trabajo en equipo	✓	✓
➤ Incremento de conocimientos	✓	✓
➤ Incremento en la productividad	✓	✓
➤ Propicia el autodesarrollo	✓	✓
➤ Propicia el deseo de superación	✓	✓
➤ Motivación	✓	✓
➤ Mejora el clima laboral		✓
➤ Actualización	✓	✓
➤ Incrementa la Creatividad	✓	✓
➤ Efecto multiplicador	✓	✓
➤ Cambio de aptitudes y actitudes	✓	✓
➤ Propicia equipos de alto desempeño	✓	✓
➤ Mejora la comunicación	✓	✓
➤ Desarrollo de habilidades	✓	✓
➤ Actualización	✓	✓
➤ Propicia la Innovación	✓	✓
➤ Participación en la toma de decisiones	✓	✓

## Conclusiones

La capacitación en México, ha tomado en los últimos tiempos relevancia y mucha importancia, ya que los empresarios y el gobierno federal están consientes que si no contamos con trabajadores altamente capacitados actualizados y competentes, no podremos entrar en el mundo de la competitividad, pero así como en el capítulo anterior se han presentado los vicios y diferencias que existen en materia de capacitación en los dos sectores, así como sus virtudes, también es importante señalar que nos falta mucho para aceptar que los programas de capacitación que se instrumentan son realmente los necesarios para satisfacer la demanda del trabajador, del puesto o del mercado laboral.

La capacitación por lo general se maneja a decisión o capricho de los directivos, las instancias capacitadoras buscan más que enseñanza lucro, los programas que presentan las instituciones educativas no tienen continuidad, ni se actualizan, ya que año con año presentan las mismas opciones, la constante rotación de los responsables de los planes de estudios de dichas instituciones, repercute en el desarrollo de los programas de capacitación, la temática que se imparte se da por moda, lo requiera o no el personal para desarrollar el puesto, dentro del gobierno federal existen además de lo comentado anteriormente otro tipo de decisiones que afectan todavía más al desarrollo de la capacitación, ya que cuando se presentan reducciones en el presupuesto, por diferentes circunstancias las partidas primordialmente que son afectadas son las de capacitación y con la implantación del Servicio Profesional de Carrera se ha descuidado la capacitación del personal de tabulador general o de base, sin considerar que también forma parte de la población laboral.

La capacitación bien diagnosticada es una gran fortaleza dentro de cualquier Institución u organización, y los beneficios que se obtienen son realmente importantes, un Programa de Capacitación debe ser planificado y elaborado con continuidad, pensando que se va a hacer este año, el que viene y dentro de dos años, tomando en consideración la necesidad de vinculación del personal de la organización, su entrenamiento y capacitación y su ubicación laboral, procurando en todo el proceso mantener un alto equilibrio entre los objetivos instituciones, la motivación y los valores del participante.

Dentro de las empresas transnacionales o mexicanas la capacitación para el personal de mando es planeada, se hace como un traje a la medida, considerando cuadros de reemplazo y preparando al personal para ocupar puestos en determinado tiempo, esta capacitación es personalizada y sus resultados son excelentes, y la pregunta es: ¿por qué para el personal operativo administrativo a su nivel no se planifica de igual forma?, probablemente la respuesta es que no es redituable, ni costeable, sin embargo se ha dicho que la empresa actual requiere de personal altamente calificado, para lo cual es necesario cambiar las actitudes y rendimientos del trabajador mediante una constante preparación, fomentando su desarrollo personal, desarrollando su capacidad innovadora, acorde a las necesidades de cada

sector, del país y del mundo con la influencia de la tecnología, buscando siempre en la actitud del personal operativo administrativo cambios favorables.

La capacitación también juega un papel primordial en la motivación del empleado, y muchas veces no cumple con su cometido por muchas razones, ya sea porque el evento no llena las expectativas del participante o porque no es acorde al puesto que desempeña o porque simplemente lo enviaron para llenar un hueco.

Sin embargo y no obstante todo lo anterior la capacitación en nuestro país ha dejado de ser una función para convertirse en un área, porque se reconoce su importancia, su necesidad y lo imprescindible que es para que una organización crezca o simplemente se mantenga dentro de la competencia, Así el desarrollo a largo plazo de los Recursos Humanos, o la capacitación para un puesto específico va adquiriendo una creciente importancia. Ambos conceptos desarrollo y capacitación, ayudan al enriquecimiento de la capacidad de innovación y creatividad del trabajador.

El potencial de la gente que trabaja en una organización, es la capacidad de las personas para asumir puestos de mayor complejidad o nivel, para mantener su puesto actual ante la evolución previsible de la función en el futuro, según los cambios tecnológicos y la influencia de las estrategias diseñadas para la búsqueda del éxito del negocio.

Las diferencias tecnológicas han dejado de ser un valor a considerar por el consumidor y ésto atrae consecuencias, por un lado el continuo esfuerzo organizacional para reducir gastos y por el otro, en lo que se refiere al Recurso Humano, se modifican las estructuras, creando puestos con responsabilidades más amplias y para esto se requiere, personal con determinadas capacidades y entrenado para cumplir funciones menos acotadas a una especialidad, el logro de los objetivos en el Sector Público y la rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en una compañía.

El futuro dependerá de cómo las organizaciones se preocupen por el desempeño de su gente, hoy el cambio es permanente, por lo que se hace necesario un diagnóstico continuo de las necesidades de capacitación, buscando el desarrollo permanente del trabajador a un ideal de trabajo, ambiente laboral y la realidad que le demanda mayores exigencias.

La organización requiere de colaboradores entrenados. Los nuevos factores de una ventaja competitiva son la información y los conocimientos. Y para dar respuesta a esto son los trabajadores, cuando se encuentran capacitados y motivados para hacerlo.

## Bibliografía

Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración de Personal, Editorial Limusa, México

Chiavenato, Idalberto (1995). Administración de Recursos Humanos. Editorial MacGraw-Hill. México

Craig, Robert y Bittel, Lester. (1989). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD), Editorial Diana. México

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª ). Ediciones Deusto. España

Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México

Gomez-Mejías, Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. España

Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España

McGehee, William y Thayer, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento y Formación profesional. Editorial Limusa. México.

Nuñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República (OCP). (1982) Serie de Adiestramiento. ( Detección de Necesidades), Documento No.3. Caracas

Reza Trosino, Jesús Carlos (1998). Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. Editorial Panorama, México

Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. (1991). Capacitación Efectiva. Editorial McGraw-Hill, México

Sikula, Andrew F. Y Mckenna., Jhon F.. (1992). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Vicerectorado Académico, Decanato de Postgrado. (julio-1998). Componente de Síntesis: Orientaciones para la elaboración del Informe Final.(3era. ed.).Caracas: Autor. Material mimeografiado Universidad Pedagógica

César Ramírez Cavaza (1997) Vicios y Virtudes de la Capacitación . Editorial Pac, México

El Ejército Romano”. John Wilkes. Editorial AKAL/CAMBRIDGE, serie Historia del Mundo para Jóvenes.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación

Las Legiones Romanas”. Peter Connolly. Editorial ANAYA.

La Antigua Roma”. Biblioteca Altea. Editorial SANTILLANA.

¿Qué Sabemos sobre los Romanos?”. Editorial SM.

Williams Werther, Kaith Davis; “Administración de Personal y Recursos Humanos”; 5ª Edición

# ANEXOS

## Encuesta Nacional Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación

Cuadro 1 NUMERO DE TRABAJADORES MANUFACTUREROS QUE RECIBIERON CAPACITACION POR SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO					
SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y TAMAÑO		1989	1991	1994	1998
<b>TOTAL</b>		<b>984,386</b>	<b>1,105,010</b>	<b>1,238,090</b>	<b>1,993,700</b>
	GRANDE	598,464	695,559	636,351	1,109,764
	MEDIANO	172,729	185,534	168,156	366,601
	PEQUEÑO	168,931	164,887	253,817	392,476
	MICRO	44,262	59,031	179,764	124,859
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO</b>		<b>175,578</b>	<b>204,553</b>	<b>336,984</b>	<b>393,601</b>
	GRANDE	109,118	131,992	188,621	236,071
	MEDIANO	27,762	32,231	35,034	61,071
	PEQUEÑO	23,091	23,169	52,692	66,918
	MICRO	15,608	17,160	60,636	29,541
<b>TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DEL CUERO</b>		<b>142,033</b>	<b>154,190</b>	<b>164,064</b>	<b>271,489</b>
	GRANDE	68,309	72,984	77,947	116,214
	MEDIANO	34,564	39,464	26,743	68,374
	PEQUEÑO	34,561	32,956	36,426	63,618
	MICRO	4,599	8,785	22,947	23,283
<b>INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA</b>		<b>32,909</b>	<b>45,870</b>	<b>29,488</b>	<b>67,888</b>
	GRANDE	11,057	18,627	6,180	20,598
	MEDIANO	9,403	9,952	5,808	10,744
	PEQUEÑO	10,326	11,737	15,263	25,168
	MICRO	2,124	5,555	2,236	11,378
<b>PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTAS Y EDITORIALES</b>		<b>44,830</b>	<b>48,155</b>	<b>67,347</b>	<b>91,168</b>
	GRANDE	17,586	18,352	31,730	31,689
	MEDIANO	10,812	12,018	12,437	22,999
	PEQUEÑO	10,657	11,819	15,575	27,798
	MICRO	5,775	5,966	7,604	8,682
<b>SUSTANCIAS QUIMICAS, PRODUCTOS DERIVADOS DEL CARBON, DE HULE Y DE PLASTICO</b>		<b>150,834</b>	<b>156,498</b>	<b>196,724</b>	<b>473,724</b>
	GRANDE	79,633	87,464	81,605	312,794
	MEDIANO	31,620	32,728	35,387	83,655
	PEQUEÑO	34,004	29,787	58,189	64,279
	MICRO	5,577	6,518	21,542	12,996
<b>PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>		<b>53,035</b>	<b>56,626</b>	<b>77,318</b>	<b>81,114</b>
	GRANDE	30,770	31,920	38,442	32,196
	MEDIANO	6,960	6,987	9,817	17,512
	PEQUEÑO	12,340	13,262	14,268	24,370
	MICRO	2,966	4,457	14,790	7,036
<b>INDUSTRIAS METALICAS BASICAS</b>		<b>42,895</b>	<b>63,334</b>	<b>19,424</b>	<b>43,313</b>

	GRANDE	33,404	53,692	14,694	36,339
	MEDIANO	4,254	4,913	2,683	4,671
	PEQUEÑO	4,228	3,801	2,005	1,881
	MICRO	1,009	928	40	422
<b>PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>		<b>333,668</b>	<b>366,255</b>	<b>327,206</b>	<b>556,224</b>
	GRANDE	244,675	275,463	192,389	317,705
	MEDIANO	44,606	44,999	37,317	93,646
	PEQUEÑO	37,782	36,639	54,278	114,486
	MICRO	6,606	9,154	43,220	30,387
<b>OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>		<b>8,602</b>	<b>9,529</b>	<b>19,532</b>	<b>15,179</b>
	GRANDE	3,913	5,065	4,740	6,158
	MEDIANO	2,747	2,242	2,926	3,929
	PEQUEÑO	1,942	1,716	5,118	3,958
	MICRO	0	507	6,746	1,134
* La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo.					
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS-INEGI.					

<b>Cuadro 2 NUMERO DE TRABAJADORES MANUFACTUREROS QUE RECIBIERON CAPACITACION POR SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y NIVEL OCUPACIONAL</b>				
<b>SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y NIVEL OCUPACIONAL</b>	<b>1989</b>	<b>1991</b>	<b>1994</b>	<b>1998</b>
<b>TOTAL</b>	<b>984,386</b>	<b>1,105,010</b>	<b>1,238,090</b>	<b>1,993,700</b>
DIRECTIVOS	22,861	24,319	39,534	87,063
EMPLEADOS	256,763	297,515	304,155	529,542
OBREROS ESPECIALIZADOS	249,628	271,718	288,575	576,848
OBREROS GENERALES	455,134	511,458	605,825	800,247
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO</b>	<b>175,578</b>	<b>204,553</b>	<b>336,984</b>	<b>393,601</b>
DIRECTIVOS	3,986	3,996	11,316	18,121
EMPLEADOS	44,370	55,307	87,060	129,168
OBREROS ESPECIALIZADOS	39,793	46,367	77,507	103,915
OBREROS GENERALES	87,429	98,883	161,099	142,397
<b>TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DEL CUERO</b>	<b>142,033</b>	<b>154,190</b>	<b>164,064</b>	<b>271,489</b>
DIRECTIVOS	2,385	2,542	3,232	8,024
EMPLEADOS	26,665	28,693	25,889	47,874
OBREROS ESPECIALIZADOS	41,575	41,273	34,093	89,541
OBREROS GENERALES	71,408	81,682	100,849	126,050
<b>INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA</b>	<b>32,909</b>	<b>45,870</b>	<b>29,488</b>	<b>67,888</b>
DIRECTIVOS	462	747	716	5,076
EMPLEADOS	5,338	7,312	2,802	12,976
OBREROS ESPECIALIZADOS	5,602	6,921	9,494	17,183
OBREROS GENERALES	21,507	30,890	16,475	32,653
<b>PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTAS Y EDITORIALES</b>	<b>44,830</b>	<b>48,155</b>	<b>67,347</b>	<b>91,168</b>
DIRECTIVOS	1,493	1,783	2,468	5,001
EMPLEADOS	11,602	13,289	24,629	33,174

OBROSEROS ESPECIALIZADOS	13,761	13,733	13,265	24,927
OBROSEROS GENERALES	17,974	19,350	26,984	28,066
<b>SUSTANCIAS QUIMICAS, PRODUCTOS DERIVADOS DEL CARBON, DE HULE Y DE PLASTICO</b>	<b>150,834</b>	<b>156,498</b>	<b>196,724</b>	<b>473,724</b>
DIRECTIVOS	4,195	4,399	6,827	18,207
EMPLEADOS	50,186	54,176	64,431	130,824
OBROSEROS ESPECIALIZADOS	43,289	43,122	43,624	124,576
OBROSEROS GENERALES	53,164	54,801	81,841	200,117
<b>PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>	<b>53,035</b>	<b>56,626</b>	<b>77,318</b>	<b>81,114</b>
DIRECTIVOS	923	1,045	2,095	2,505
EMPLEADOS	13,339	14,629	16,058	18,747
OBROSEROS ESPECIALIZADOS	14,183	14,770	15,714	24,264
OBROSEROS GENERALES	24,590	26,182	43,449	35,598
<b>INDUSTRIAS METALICAS BASICAS</b>	<b>42,895</b>	<b>63,334</b>	<b>19,424</b>	<b>43,313</b>
DIRECTIVOS	978	1,136	322	862
EMPLEADOS	14,409	21,554	4,899	14,056
OBROSEROS ESPECIALIZADOS	14,532	19,309	5,011	16,373
OBROSEROS GENERALES	12,976	21,335	9,190	12,022
<b>PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>333,669</b>	<b>366,255</b>	<b>327,206</b>	<b>556,224</b>
DIRECTIVOS	8,243	8,458	11,628	28,350
EMPLEADOS	88,586	100,100	72,821	139,804
OBROSEROS ESPECIALIZADOS	75,416	84,548	84,308	173,067
OBROSEROS GENERALES	161,424	173,149	158,447	215,003
<b>OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	<b>8,602</b>	<b>9,529</b>	<b>19,532</b>	<b>15,179</b>
DIRECTIVOS	197	214	926	917
EMPLEADOS	2,265	2,455	5,562	2,919
OBROSEROS ESPECIALIZADOS	1,478	1,674	5,555	3,002
OBROSEROS GENERALES	4,662	5,186	7,487	8,341
* La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo.				
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnologia y Capacitación. STPS-INEGI				

<b>Cuadro 3 NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS QUE PROPORCIONARON CAPACITACION A SUS TRABAJADORES POR SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y PRINCIPAL RESULTADO DE DICHA CAPACITACION</b>		
<b>SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y PRINCIPAL RESULTADO</b>	<b>1992</b>	<b>1995</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18,573</b>	<b>35,072</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	4,960	5,047
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	7,669	16,457
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	2,645	2,218
OTRO	3,299	11,350
<b>PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO</b>	<b>3,433</b>	<b>9,888</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	785	1,352
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	1,170	4,249
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	869	786
OTRO	609	3,501

<b>TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR E INDUSTRIA DEL CUERO</b>	<b>3,029</b>	<b>5,480</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	806	232
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	1,516	2,554
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	157	147
OTRO	550	2,547
<b>INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PRODUCTOS DE MADERA</b>	<b>1,557</b>	<b>1,191</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	530	180
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	350	588
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	85	62
OTRO	592	361
<b>PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTAS Y EDITORIALES</b>	<b>2,152</b>	<b>3,830</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	468	657
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	1,420	1,910
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	152	121
OTRO	112	1,142
<b>SUSTANCIAS QUIMICAS, PRODUCTOS DERIVADOS DEL CARBON, DE HULE Y DE PLASTICO</b>	<b>2,805</b>	<b>3,456</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	831	887
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	1,232	1,566
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	351	414
OTRO	391	589
<b>PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS</b>	<b>1,159</b>	<b>2,143</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	221	541
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	226	683
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	510	336
OTRO	202	583
<b>INDUSTRIAS METALICAS BASICAS</b>	<b>343</b>	<b>144</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	68	40
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	112	63
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	15	13
OTRO	148	28
<b>PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	<b>3,951</b>	<b>8,101</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	1,194	799
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	1,589	4,744
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	504	336
OTRO	664	2,222
<b>OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	<b>149</b>	<b>835</b>
AUMENTO LA PRODUCTIVIDAD	57	356
AUMENTO CALIDAD DEL TRABAJO	56	96
DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES	2	2
OTRO	34	381
* La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo.		
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación. STPS-INEGI.		

## Otras Encuestas

Cuadro 4	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y LUGAR DONDE TOMO EL ULTIMO CURSO	
SEXO Y LUGAR DONDE TOMO EL ULTIMO CURSO	1999	2001 <sup>1/</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>8,899,462</b>	<b>8,163,991</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	5,894,020	5,917,457
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	2,521,852	1,675,175
OTRO	475,283	567,308
NO ESPECIFICADO	8,307	4,051
<b>HOMBRES</b>	<b>5,415,627</b>	<b>5,087,275</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	3,725,186	3,678,005
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	1,431,353	1,065,893
OTRO	251,511	339,951
NO ESPECIFICADO	7,577	3,426
<b>MUJERES</b>	<b>3,483,835</b>	<b>3,076,716</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	2,168,834	2,239,452
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	1,090,499	609,282
OTRO	223,772	227,357
NO ESPECIFICADO	730	625

<sup>1/</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.

Nota: Los datos del 2001 no concuerdan con los de la Encuesta Nacional de Empleo, debido a que se levantó durante el trimestre agosto-octubre.

Cuadro 5	POBLACION OCUPADA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y LUGAR DONDE TOMO EL ULTIMO CURSO	
SEXO Y LUGAR DONDE TOMO EL ULTIMO CURSO	1999	2001 <sup>1/</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>8,711,330</b>	<b>7,994,425</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	5,798,642	5,786,561
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	2,442,287	1,646,459
OTRO	462,094	557,656
NO ESPECIFICADO	8,307	3,749
<b>HOMBRES</b>	<b>5,321,901</b>	<b>4,985,274</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	3,678,187	3,602,066
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	1,389,446	1,045,661
OTRO	246,691	334,423

NO ESPECIFICADO	7,577	3,124
<b>MUJERES</b>	<b>3,389,429</b>	<b>3,009,151</b>
EN EL LUGAR EN QUE TRABAJA O TRABAJABA	2,120,455	2,184,495
EN UNA INSTITUCION DE CAPACITACION	1,052,841	600,798
OTRO	215,403	223,233
NO ESPECIFICADO	730	625

<sup>17</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.

Nota: Los datos del 2001 no concuerdan con los de la Encuesta Nacional de Empleo, debido a que se levantó durante el trimestre agosto-octubre.

Cuadro 6	POBLACION OCUPADA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	
	1999	2001 <sup>17</sup>
<b>SEXO Y RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>8,711,330</b>	<b>7,994,425</b>
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	283,553	125,888
EXT. DE PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL	42,541	64,618
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	20,091	13,446
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	315,628	267,398
INDUSTRIA TEXTIL EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	84,840	73,478
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	237,348	113,226
INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO	36,611	25,868
INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PAPEL	200,802	141,413
INDUSTRIAS QUIMICA, DEL HULE, PLASTICO, VIDRIO Y CEMENTO	327,892	266,398
REFINACION DE PETROLEO Y DERIVADOS Y PETROQUIMICA BASICA	37,814	44,271
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	49,115	48,762
PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	732,424	719,744
CONSTRUCCION	187,090	158,363
ELECTRICIDAD	102,381	110,491
COMERCIO MAYORISTA	308,789	339,090
COMERCIO MINORISTA	906,281	674,656
HOTELES Y SIMILARES Y SERVICIOS DE PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ESTABLECIMIENTOS	279,611	211,182
PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA VIA PUBLICA Y A DOMICILIO	52,655	27,734
TRANSPORTES Y SERVICIOS CONEXOS	427,217	431,047
COMUNICACIONES	100,394	103,253
ALQUILER DE INMUEBLES Y SERVICIOS FINANCIEROS Y PROFESIONALES	654,632	670,151

SERVICIOS MEDICOS, DE EDUCACION Y ESPARCIMIENTO	1,919,164	2,064,429
SERVICIOS DE REPARACION	260,776	245,393
SERVICIOS DOMESTICOS	76,189	37,361
SERVICIOS DIVERSOS	173,492	174,713
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	861,458	821,587
NO ESPECIFICADO	32,542	20,465
<b>HOMBRES</b>	<b>5,321,901</b>	<b>4,985,274</b>
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	224,267	114,025
EXT. DE PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL	38,172	52,251
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	18,460	10,754
PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	234,659	201,787
INDUSTRIA TEXTIL EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	64,025	54,023
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	63,466	39,617
INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO	24,006	19,255
INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PAPEL	153,135	115,386
INDUSTRIAS QUIMICA, DEL HULE, PLASTICO, VIDRIO Y CEMENTO	247,867	181,300
REFINACION DE PETROLEO Y DERIVADOS Y PETROQUIMICA BASICA	32,419	38,862
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	46,870	45,402
PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	506,766	487,877
CONSTRUCCION	174,114	133,558
ELECTRICIDAD	88,170	91,336
COMERCIO MAYORISTA	203,901	238,370
COMERCIO MINORISTA	452,089	391,093
HOTELES Y SIMILARES Y SERVICIOS DE PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ESTABLECIMIENTOS	174,294	138,149
PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA VIA PUBLICA Y A DOMICILIO	13,189	13,483
TRANSPORTES Y SERVICIOS CONEXOS	386,386	380,910
COMUNICACIONES	54,886	65,638
ALQUILER DE INMUEBLES Y SERVICIOS FINANCIEROS Y PROFESIONALES	406,674	439,061
SERVICIOS MEDICOS, DE EDUCACION Y ESPARCIMIENTO	814,144	858,547
SERVICIOS DE REPARACION	242,211	231,796
SERVICIOS DOMESTICOS	15,648	17,558
SERVICIOS DIVERSOS	73,558	62,613
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	540,192	548,755
NO ESPECIFICADO	28,333	13,868
<b>MUJERES</b>	<b>3,389,429</b>	<b>3,009,151</b>
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	59,286	11,863
EXT. DE PETROLEO CRUDO Y GAS NATURAL	4,369	12,367
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1,631	2,692

PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO	80,969	65,611
INDUSTRIA TEXTIL EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	20,815	19,455
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	173,882	73,609
INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO	12,605	6,613
INDUSTRIAS DE LA MADERA Y PAPEL	47,667	26,027
INDUSTRIAS QUIMICA, DEL HULE, PLASTICO, VIDRIO Y CEMENTO	80,025	85,098
REFINACION DE PETROLEO Y DERIVADOS Y PETROQUIMICA BASICA	5,395	5,409
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	2,245	3,360
PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	225,658	231,867
CONSTRUCCION	12,976	24,805
ELECTRICIDAD	14,211	19,155
COMERCIO MAYORISTA	104,888	100,720
COMERCIO MINORISTA	454,192	283,563
HOTELES Y SIMILARES Y SERVICIOS DE PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN ESTABLECIMIENTOS	105,317	73,033
PREPARACION Y VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN LA VIA PUBLICA Y A DOMICILIO	39,466	14,251
TRANSPORTES Y SERVICIOS CONEXOS	40,831	50,137
COMUNICACIONES	45,508	37,615
ALQUILER DE INMUEBLES Y SERVICIOS FINANCIEROS Y PROFESIONALES	247,958	231,090
SERVICIOS MEDICOS, DE EDUCACION Y ESPARCIMIENTO	1,105,020	1,205,882
SERVICIOS DE REPARACION	18,565	13,597
SERVICIOS DOMESTICOS	60,541	19,803
SERVICIOS DIVERSOS	99,934	112,100
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA	321,266	272,832
NO ESPECIFICADO	4,209	6,597
<sup>17</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.		
Nota: Los datos del 2001 no concuerdan con los de la Encuesta Nacional de Empleo, debido a que se levantó durante el trimestre agosto-octubre.		

Cuadro 7	POBLACION OCUPADA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y GRUPOS DE OCUPACION	
	1999	2001 <sup>17</sup>
<b>SEXO Y GRUPOS DE OCUPACION</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>8,711,330</b>	<b>7,994,425</b>
PROFESIONALES	318,183	394,550
TECNICOS Y PERSONAL ESPECIALIZADO	703,585	686,967
MAESTROS Y AFINES	680,124	867,257

TRABAJADORES DEL ARTE	71,763	60,437
FUNCIONARIOS PUBLICOS, GERENTES DEL SECTOR PRIVADO	53,418	29,912
OFICINISTAS	1,430,140	1,265,994
VENDEDORES, DEPENDIENTES	1,242,455	1,050,166
VENDEDORES AMBULANTES	52,271	37,590
EMPLEADOS EN SERVICIOS	801,998	756,693
TRABAJADORES DOMESTICOS	263,296	208,108
OPERADORES DE TRANSPORTE	118,139	127,954
PROTECCION Y VIGILANCIA	128,098	98,605
AGRICULTORES	720,293	529,167
SUPERVISORES Y CAPATACES INDUSTRIALES	141,776	118,769
ARTESANOS Y OBREROS	905,047	764,605
AYUDANTES DE OBREROS	1,072,043	951,995
NO ESPECIFICADO	8,701	45,656
<b>HOMBRES</b>	<b>5,321,901</b>	<b>4,985,274</b>
PROFESIONALES	192,477	243,436
TECNICOS Y PERSONAL ESPECIALIZADO	368,047	355,351
MAESTROS Y AFINES	223,697	294,678
TRABAJADORES DEL ARTE	48,435	35,702
FUNCIONARIOS PUBLICOS, GERENTES DEL SECTOR PRIVADO	33,994	21,599
OFICINISTAS	567,594	516,535
VENDEDORES, DEPENDIENTES	737,545	671,248
VENDEDORES AMBULANTES	38,258	25,934
EMPLEADOS EN SERVICIOS	608,705	582,239
TRABAJADORES DOMESTICOS	26,633	21,289
OPERADORES DE TRANSPORTE	117,372	126,994
PROTECCION Y VIGILANCIA	110,222	89,860
AGRICULTORES	615,613	490,626
SUPERVISORES Y CAPATACES INDUSTRIALES	97,379	101,484
ARTESANOS Y OBREROS	570,136	508,703
AYUDANTES DE OBREROS	957,974	861,855
NO ESPECIFICADO	7,820	37,741
<b>MUJERES</b>	<b>3,389,429</b>	<b>3,009,151</b>
PROFESIONALES	125,706	151,114
TECNICOS Y PERSONAL ESPECIALIZADO	335,538	331,616
MAESTROS Y AFINES	456,427	572,579
TRABAJADORES DEL ARTE	23,328	24,735
FUNCIONARIOS PUBLICOS, GERENTES DEL SECTOR PRIVADO	19,424	8,313
OFICINISTAS	862,546	749,459
VENDEDORES, DEPENDIENTES	504,910	378,918
VENDEDORES AMBULANTES	14,013	11,656

EMPLEADOS EN SERVICIOS	193,293	174,454
TRABAJADORES DOMESTICOS	236,663	186,819
OPERADORES DE TRANSPORTE	767	960
PROTECCION Y VIGILANCIA	17,876	8,745
AGRICULTORES	104,680	38,541
SUPERVISORES Y CAPATACES INDUSTRIALES	44,397	17,285
ARTESANOS Y OBREROS	334,911	255,902
AYUDANTES DE OBREROS	114,069	90,140
NO ESPECIFICADO	881	7,915
<sup>11</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.		
Nota: Los datos del 2001 no concuerdan con los de la Encuesta Nacional de Empleo, debido a que se levantó durante el trimestre agosto-octubre		

<b>Cuadro 8</b>	<b>POBLACION OCUPADA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y POSICION EN EL TRABAJO</b>	
<b>SEXO Y POSICION EN EL TRABAJO</b>	<b>1999</b>	<b>2001<sup>1/</sup></b>
<b>TOTAL</b>	<b>8,711,330</b>	<b>7,994,425</b>
EMPLEADORES	340,317	382,655
TRABAJADORES POR SU CUENTA	1,056,486	718,401
TRABAJADORES ASALARIADOS	6,579,808	6,348,417
TRABAJADORES A DESTAJO	481,068	463,022
TRABAJADORES SIN PAGO	245,033	75,074
OTROS TRABAJADORES	6,427	2,140
NO ESPECIFICADO	2,191	4,716
<b>HOMBRES</b>	<b>5,321,901</b>	<b>4,985,274</b>
EMPLEADORES	283,266	328,446
TRABAJADORES POR SU CUENTA	638,726	457,678
TRABAJADORES ASALARIADOS	3,961,229	3,839,627
TRABAJADORES A DESTAJO	350,726	337,827
TRABAJADORES SIN PAGO	83,514	17,673
OTROS TRABAJADORES	2,357	392
NO ESPECIFICADO	2,083	3,631
<b>MUJERES</b>	<b>3,389,429</b>	<b>3,009,151</b>
EMPLEADORES	57,051	54,209
TRABAJADORES POR SU CUENTA	417,760	260,723
TRABAJADORES ASALARIADOS	2,618,579	2,508,790
TRABAJADORES A DESTAJO	130,342	125,195
TRABAJADORES SIN PAGO	161,519	57,401
OTROS TRABAJADORES	4,070	1,748
NO ESPECIFICADO	108	1,085
<sup>1/</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.		
Nota: Los datos del 2001 no concuerdan con los de la Encuesta Nacional de Empleo, debido a que se levantó durante el trimestre agosto-octubre		

Cuadro 9	POBLACION OCUPADA QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION POR SEXO Y ESPECIALIDAD DEL ULTIMO CURSO	
	SEXO Y ESPECIALIDAD DEL ULTIMO CURSO	1999
<b>TOTAL</b>	<b>8,711,330</b>	<b>7,994,425</b>
PRODUCCION	1,491,433	998,971
SERVICIOS	2,021,106	1,830,358
ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y COMPUTACION	2,539,144	2,518,860
COMERCIALIZACION	513,995	518,149
MANTENIMIENTO Y REPARACION	428,680	391,663
SEGURIDAD	492,357	555,369
DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	819,157	624,652
IDIOMAS	221,037	94,646
PARTICIPACION SOCIAL	22,615	43,694
NO ESPECIFICADO	161,806	418,063
<b>HOMBRES</b>	<b>5,321,901</b>	<b>4,985,274</b>
PRODUCCION	972,435	729,323
SERVICIOS	938,433	855,026
ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y COMPUTACION	1,478,420	1,471,009
COMERCIALIZACION	318,687	328,369
MANTENIMIENTO Y REPARACION	408,920	363,523
SEGURIDAD	432,392	472,397
DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	515,185	396,397
IDIOMAS	125,477	57,809
PARTICIPACION SOCIAL	16,287	26,290
NO ESPECIFICADO	115,665	285,131
<b>MUJERES</b>	<b>3,389,429</b>	<b>3,009,151</b>
PRODUCCION	518,998	269,648
SERVICIOS	1,082,673	975,332
ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y COMPUTACION	1,060,724	1,047,851
COMERCIALIZACION	195,308	189,780
MANTENIMIENTO Y REPARACION	19,760	28,140
SEGURIDAD	59,965	82,972
DESARROLLO PERSONAL Y FAMILIAR	303,972	228,255
IDIOMAS	95,560	36,837
PARTICIPACION SOCIAL	6,328	17,404
NO ESPECIFICADO	46,141	132,932

<sup>17</sup> Se refiere únicamente a cursos relacionados con el trabajo.

## PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN (AÑO) UNIDAD ADMINISTRATIVA

Subdirección General de  
Administración  
Gerencia de Personal

Formato SDP-PO-PAC-001-F01

CAPACIDADES	EVENTOS DE CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES				TIPO DE EVENTO	DURACIÓN DEL EVENTO EN HORAS	CAPACITADOR	
		SPS	M.M.	T.G.	TOTAL			INTERNO	EXTERNO
VISIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO									
GERENCIALES Y DIRECTIVAS	ORIENTACIÓN DE RESULTADOS								
	TRABAJO EN EQUIPO								
	LIDERAZGO								
	NEGOCIACIÓN								
	VISIÓN ESTRATÉGICA								
TÉCNICAS ESPECÍFICAS									
TÉCNICAS TRANSVERSALES									
	TOTAL DE PERSONAL A CAPACITAR	0	0	0	0				



**SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN  
 GERENCIA DE PERSONAL  
 SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE PERSONAL  
 FORMATO DE CONCENTRACION DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

UNIDAD:

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

	EFICIENTE DEL AGUA EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
	PLIACIÓN DE LA COBERTURA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE, Y SANEAMIENTO
	JO INTEGRAL Y SUSTENTABLE DEL AGUA EN CUENCAS Y ACUÍFEROS
	SARROLLO TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DEL SECTOR HIDRÁULICO
	ARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS Y LA SOCIEDAD ORGANIZADA EN EL MANEJO DEL AGUA Y LTURA DE SU BUEN USO
	ESGOS Y ATENDER LOS EFECTOS DE INUNDACIONES Y SEQUÍAS

GERENCIA:

--

**PRINCIPALES FUNCIONES DE LA GERENCIA:**

NECESIDAD DE CAPACITACIÓN DETECTADA	ORIENTACIÓN A CAPACIDADES	TIPO DE ACCION	PRIORIDAD	NÚMERO DE PARTICIPANTES

	GERENCIALES Y DIRECTIVAS	VISION DEL SERVICIO PÚBLICO	TÉCNICAS ESPECÍFICAS	TÉCNICAS TRANSVERSALES	PRESENCIAL							A DISTANCIA				SERVIDORES PÚBLICOS SUPERIORES	MANDOS MEDIOS	TABULADOR GENERAL					
					CURSO	CONGRESO	CONFERENCIA	TALLER	SEMINARIO	DIPLOMADO	MAESTRÍA	ESPECIALIDAD	@CAMPUSMEXICO	E-LEARNING	VIRTUAL				CVT	ALTA	MEDIA	BAJA	
1. ORTOGRAFIA Y REDACCION				X				X									X				2	2	

Instructivo de Llenado

- 1) **Subdirección y/o Unidad:** se anota el nombre de la Subdirección y/o Unidad correspondiente
- 2) **Gerencia:** se anota el nombre de la Gerencia correspondiente (p.e. planeación hidráulica, recursos financieros, etc.)
- 3) **Alineación con objetivos estratégicos:** señalar con una x el (los) objetivo (s) estratégico (s) al (a los) que esta alineada la Gerencia correspondiente
- 4) **Objetivo de la Gerencia:** anotar el objetivo principal y genérico de la Gerencia
- 5) **Principales funciones:** anotar las principales funciones (mínimo 3 máximo 5)
- 6) **Necesidad de capacitación detectada:** anotar y enlistar las necesidades de capacitación detectadas
- 7) **Orientación a capacidades:** señalar con una x la orientación de la necesidad de capacitación detectada
- 8) **Tipo de acción:** señalar con una x el tipo de acción a desarrollar ya sea de manera presencial y/o a distancia (curso, curso en línea, etc.)
- 9) **Prioridad:** señalar con una x la prioridad de la necesidad de capacitación detectada
- 10) **Número de participantes:** anotar con número en el espacio correspondiente la cantidad de participantes con esa necesidad de capacitación



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MEXICO

**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 la alumna **Alicia Araceli Durand Bautista** presentará Examen General de Conocimientos 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:

M. A. José Pablo Javier Licea Alcázar	Presidente
Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Vocal
Dr. Gerardo de la Sierra Cuspinera	Vocal
M. A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M. A. Melesio Meza Coria	Secretario
M. A. Salvador Vaca Zendejas	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., 3 de noviembre del 2005.

**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**