



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**INVESTIGACION SOBRE EL
FUNCIONAMIENTO Y OPERACION DE
LA CAPACITACION Y DESARROLLO DEL
PERSONAL DENTRO DE UNA
SECRETARIA DE ESTADO
MODELO PROPUESTO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Titulo de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

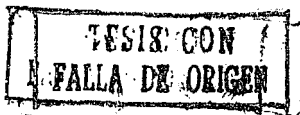
P R E S E N T A:

Leonardo Miranda Osornio

ASESOR:

Lic. Miguel Yúñez Torvay.

MEXICO, D. F.



1989



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.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	5
CAPITULO 1	
1. Antecedentes de la capacitación	11
1.1. Antecedentes históricos de la capacitación	11
1.2. Antecedentes legales de la capacitación	13
1.3. La administración científica y sus orígenes	16
1.4. La administración de recursos humanos	18
1.4.1 Organización operacional y análisis humanos	21
1.4.2 Análisis de los recursos humanos	23
1.5. Definición de capacitación, desarrollo y entrenamiento	25
1.5.1 La capacitación como una técnica de la administración de recursos humanos	31
1.5.2 Fases del proceso administrativo de la capacitación	34
CAPITULO 2	
2. La capacitación en las instituciones	37
2.1. Importancia de la capacitación en las instituciones	41
2.2. El interés del empleado por capacitarse	43
2.2.1 Beneficios inmediatos para el que se capacita	44

2.3. Detección de necesidades de capacitación	46
2.4. La obsolescencia e ignorancia de la capacitación	47
2.5. La capacitación interna y externa en las instituciones	51
2.5.1 La capacitación interna en las instituciones	52
2.5.2 La capacitación de vestíbulo	54
2.5.3 La instrucción programada	55
2.6. La capacitación externa en las instituciones	57

CAPITULO 3

3. Técnicas específicas de capacitación	58
3.1. Técnicas más comunes de capacitación: Lecciones, Conferencias, Estudio de Casos, Desempeño de Cargos y Sensibilidad	59
3.2. Medios en los que se apoya la capacitación: Televisión y películas; medios audiovisuales y juegos de negocios	66
3.3. Planeación de la capacitación	70
3.4. Evaluación de la capacitación	73

CAPITULO 4

4. El caso específico de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)	77
4.1. Antecedentes de la SARH	-

4.2. La capacitación y desarrollo del personal (CAPYDE) en la SARH	81
4.2.1 Estructura orgánica de CAPYDE	85
4.3. El sistema integral de capacitación de la SARH que se imparte en CAPYDE (normatividad y conformación)	91
4.3.1 El sistema integral de capacitación de la SARH y el Plan Nacional de Desarrollo ...	94
4.3.2 Objetivos del Sistema Integral de Capacitación (SIC)	98
4.3.3 Políticas generales del SIC	99
4.3.4 Características, estrategias y métodos del SIC.....	100
4.4. Aspectos legales de capacitación	105

CAPITULO 5

5.1. La problemática de la capacitación y desarrollo del personal de la SARH	117
5.2. Justificación de la investigación	121
5.3. Planteamiento de la hipótesis	124
5.4. Objetivos del estudio	125
5.4.1 Población muestral	127
5.4.2 Recopilación de la información	131
5.4.3 Procesamiento de la información	133

CAPITULO 6

6.1. Análisis e interpretación de resultados 135

6.2 Importancia del Licenciado en Administración
en el Área de Recursos Humanos y de la función
de capacitación 150

6.3. La capacitación como un beneficio para el per-
sonal técnico - administrativo para realizar
con mayor eficiencia sus funciones 153

6.3.1 Modelo propuesto para mejorar la eficiencia
del CAPYDE (Programa de Capacitación) 157

6.4. Conclusiones y recomendaciones 173

Bibliografía 180

ANEXOS

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

La educación científica y tecnológica indiscutiblemente en nuestra era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda clase de organismos y su influencia decisiva en el desarrollo, evolución y futuro del mismo. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de todo tipo de organismo.

Por ello, la ciencia de la Administración de Personal ha venido dando énfasis a la capacitación y desarrollo del personal dentro de los organismos ya sean públicos y/o privados, cuya importancia ha dado origen a recientes disposiciones generales y especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente.

Dentro de las técnicas de administración de personal, cada día más profundas y complejas, originan un gran interés creciente dentro de los organismos, que consiste en encontrar guías para que el trabajador se desarrolle dentro del organismo y así se vincule y descubra, dentro del mismo organismo el valor de la significación social que su esfuerzo representa.

Por lo mismo, cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleve a cabo facilitará la integración y compensación del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y productividad.

Considerando el ámbito de la capacitación en los sectores públicos y privados, es de suma importancia en esta ocasión referirnos a una Secretaría de Estado, a la "Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos" (SARH), ya que es una de las Secretarías de Estado que cuenta con el mayor número de personal técnico, que tienen como funciones prioritarias las de apoyar al desarrollo de los productores en los Subsectores Agrícola, Pecuário y Forestal; ya que este impulsa principalmente al Agro Mexicano; es por eso, que la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos realiza funciones prioritarias para el país, que no podría llevar a cabo sin el personal que la conforma y la dirige. El cumplimiento óptimo de las responsabilidades que han sido conferidas requiere de una Administración de Personal que armonice los intereses, aptitudes y conocimientos de los trabajadores con las finalidades (objetivos) de la Institución.

Es necesario señalar que el extensionista es el elemento pilar de la estructura de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, cuyas principales responsabilidades consisten en conocer la problemática productiva y social de las regiones que tienen asignadas, y así poder proporcionar una buena capacitación a través de la asistencia técnica, organización a productores etc., básicamente para solucionar y promover la adopción de nuevas tecnologías y convertirse en el vínculo de comunicación para que el campesino pueda tener acceso a otros apoyos de mayor especialización.

Desde la creación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, el elemento humano que integra su estructura es el factor determinante en la administración pública que el Estado ejerce, pues es el hombre quien, con su

participación en dichos organismos y/o sectores en la toma de decisiones del Gobierno, define y ejecuta la acción del poder público, de esta forma el hombre, es en sí, el elemento racional y protagonista del ejercicio del Gobierno.

Actualmente la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos ha implantado para sus trabajadores un sistema dinámico para la administración de su potencial humano, de donde fundamentalmente se deriva el Programa Integral de Capacitación, cuya aplicación contempla la integración y adaptación permanente del trabajador a la Institución y la provisión al empleado para su desarrollo individual, favoreciendo de esta manera la mejor consecución de los objetivos institucionales y la mejoría de la calidad de vida de los servidores públicos que la conforman.

Es por esto que la capacitación en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos es una de las funciones de mayor relieve en su actividad sustantiva, dado que tiene bajo su responsabilidad la asistencia técnica y la capacitación a los productores; es por ello que se exige de ella una considerable esfuerzo de capacitación para satisfacer los requerimientos que demanda la modernización del Agro Mexicano. Dicha capacitación se enfoca principalmente a los aspectos Agrícola, Pecuaria, Forestal, Hidráulico, así como al sector Paraestatal.

A esta situación debe agregársele la perspectiva de la capacitación a los trabajadores, como vehículo de desarrollo social e instrumento de productividad, vinculada a los programas de capacitación a productores que actualmente constituye una obligación legal y un compromiso del Gobierno Federal.

Ante las dimensiones particulares que adopta la capacita-

ción en la Secretaría y ante el compromiso programático - que a ella se le asigna, la institución se enfrenta a la - responsabilidad de sistematizar la capacitación, dotarla de unidad de concepción y de dirección con base en las prioridades de la Dependencia y fortalecer la unidad de acción ne cesaria para alcanzar sus objetivos, mediante la coordina- ción, programación y evaluación de las acciones.

La Secretaría retoma sus propósitos básicos que consisten - en: el cambio tecnológico y estructural de la economía -- agrícola del país. Tal intensión significa en términos de práctica institucional, el reconocimiento de la prioridad que tiene la capacitación a los productores para la transferencia de tecnología. Cabe destacar que para el cumplimiento a esta prioridad se requiere capacitar al personal técnico que habrá de transmitir a los productores los con cimientos necesarios para el cambio estructural y tecnológico del Agro Mexicano, al mismo tiempo capacitar a todo - el personal para un desarrollo óptimo del mismo.

Se trata de una acción enfocada desde una doble perspectiva:

La del beneficio de los productores como beneficiarios -- principales de la práctica Institucional de la SARH, y la del beneficio de los trabajadores positivamente afectados por la acción de capacitación.

Desde este enfoque se establece la armonía entre las obligaciones de capacitación de la Dependencia, los derechos - de los trabajadores y los requerimientos de capacitación - de los productores. En este ámbito del marco se cambian y' articulan con la productividad Institucional, laboral y de los productores agropecuarios y forestales.

Cabe señalar que la capacitación que se brinda a los produc

tores significa una canalización preferencial de recursos en esta materia hacia el fin principal de la Secretaría y el cumplimiento de las obligaciones del Estado en materia de capacitación. La capacitación es un arropamiento de esfuerzos fundamentalmente hacia los objetivos principales que le atribuye a la Secretaría la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; el servicio a los productores agropecuarios y forestales.

En base en esto se crea un Comité Nacional Mixto de Capacitación el cual tiene la facultad para proponer las prioridades en cuanto a capacitación técnica se refiere.

Su funcionamiento, previsto dentro de sus funciones, establece que debe asumir un papel normativo y de jerarquización de prioridades establecidas en sus voalías que la componen.

Es por ello que a dicho Comité le corresponde detectar y proponer las estrategias de la capacitación y desarrollo del personal a través de los objetivos y funciones que realiza la SARH, y que se contempla en el Plan Nacional de Desarrollo.

Es importante que la capacitación se base en la Administración de Recursos Humanos, ya que la Administración " Es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales a través del esfuerzo humano coordinado". y por tanto, la necesidad de estudiar los recursos humanos para lograr una mejor eficiencia de las organizaciones sociales de nuestra época.

" Arias Galicia, Fernando.- Admon. de R. H. Trillas, 1980".

Es de suma importancia que el Licenciado en Administración se encuentre ubicado en una Institución en el área de Recursos Humanos dado la importancia que la Capacitación y Desarrollo de Personal tiene en dicha Institución, ya que se apoya en las ciencias de la conducta humana que se estudian en el transcurso de la carrera, tales como la Psicología, Sociología, Administración y Dirección de los recursos humanos etc, entre otras; es por ello que le permite coordinar a dichos recursos humanos, es por eso que el Administrador logra un clima de trabajo que permite el desarrollo de los miembros de la organización y atiende a las múltiples necesidades del personal como son el capacitarlo y desarrollarlo para lograr una eficiencia en su desempeño dentro de su puesto.

Dentro del modelo propuesto para un programa de capacitación iniciamos primeramente en la detección de necesidades del personal susceptible a capacitarse, y así poder hacer un proyecto sobre los recursos que se necesitan para lograr la eficiencia del personal en el puesto y lograr aprovecharlo para obtener mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, logrando así el cumplimiento y coordinación entre los objetivos personales e Institucionales.

1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, mencionaré algunas no tas históricas que, directa o indirectamente, servirán como antecedentes de lo que hoy llamaremos el desarrollo y la capacitación.

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación cultural y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar tanto en el desarrollo y la capacitación, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, los or ganismos públicos y privados y por lo tanto de nuestra so- ciudad.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educa- ción es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de - aprendizaje, eje de toda acción educativa y de desarrollo - como de capacitación, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primiti- vos.

Los aprendices que se conocen desde 2 000 años A.C. y la es tructura de los gremios y asociaciones constituyen un ante- cedente remoto de la actual educación y/o capacitación.

Con el surgimiento de lo que llamamos la era industrial pri mera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas - cuyas metas es lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Va en nuestro siglo el entrenamiento y la capacitación han tenido gran desarrollo. Debemos indicar que las dos gue-- rras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de - técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos -

métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana. En 1940 fue cuando comenzó a entenderse que la labor del en trenamiento y capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual el instructor adquiere especial importancia.

Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 10 o 12 años en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron mayor importancia a la capacitación por ley.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínima dentro de los organismos públicos y privados, es decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado dentro de las áreas de mayor importancia es definitivamente desconsolador^{A/}.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación y/o capacitación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las Universidades y diferentes Instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario, que las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de capacitación y/o educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y este sea más significativo para el trabajador.

^{A/} Capacitación y Desarrollo del Personal [Lic. Alfonso Siliceo, Méx. 1986].

1.2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA CAPACITACION

En la Ley Federal de Trabajo de 1931, se señala que las empresas están obligadas a tener aprendices; la Ley de 1970, al darse cuenta los legisladores de la enorme importancia que tiene la capacitación, la institucionalizan.

Dicha Legislación de 1970, en su artículo 132, Fracción XV, marca las obligaciones del patrón para el entrenamiento de los individuos de la organización.

La Ley de 1961 sobre Desarrollo de Area; contempla y autoriza que la planeación y asistencia financiera a las áreas en que existe desempleo persistente y sustancial, haciendo énfasis en el desarrollo económico; dicha ley habla del entrenamiento del desempleo y del subempleado.

La Ley de 1962 sobre Entrenamiento y Desarrollo de los Recursos Humanos; esta Ley ha llegado a ser un punto de referencia de la legislación sobre economía doméstica; los propósitos de esta Ley son reconocer varios factores como:

- 1) Que las actividades que requieren el cambio tecnológico, podrían producir un alto índice de desempleo.
- 2) Que la planeación mejorada y el aumento de esfuerzos, son requisitos para asegurar que los hombres sean entrenados para poder satisfacer las demandas laborales.
- 3) Que muchas personas empleadas o subempleadas, deben recibir entrenamiento en nuevas habilidades.
- 4) Que la fuerza de trabajo continuará creciendo a una velocidad extraordinaria.

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y la Previsión Social esta fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica al derecho del trabajo con el derecho social.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la Reforma Constitucional del Artículo 123 en su fracción XII, en la que se consigna como obligación de las empresas "capacitar y adiestrar" a sus trabajadores.

La idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango la garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la Fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, que a continuación se describe: (1)

"El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo que reglamenta la norma Constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año". El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

(1) "Las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento, para el trabajo. La Ley Reglamentaria, determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

El 5 de junio se publica el Reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la capacitación y el adiestramiento -- UCECA*, organismo desconcentrado de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto del mismo año se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas Dependencias.

El 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al IASS el registro como primera entidad capacitadora.

*Actualmente solo funciona como Oficina de la misma Secretaría.

1.3. LA ADMINISTRACION CIENTIFICA Y SUS ORIGENES

Serla inútil explicar los antecedentes de los estudios de la administración sin antes el concepto de administración y como surgió la necesidad del estudio de esta disciplina que es producto de la evolución del hombre a través de la historia.

"Administración: es una ciencia compuesta por principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer, sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden lograr",^{1/} otra definición "es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".^{2/}

El hombre ha aplicado a la administración de modo consciente e inconsciente; infinidad de hechos históricos la demuestran que, desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizar para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos para proteger del medio ambiente.

En la antigüedad el hombre tuvo que organizarse para cazar y poder sobrevivir, actualmente debe organizar y administrarse cada día para producir lo que reuniera: alimentación, vestido, habitación, etc.

Sus orígenes son muchos pero a nosotros nos interesan principalmente desde la revolución industrial que fue cuando se complicaron los sistemas de producción en las fábricas y, por tanto, la de todos sus elementos (principalmente las personas). Este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella época. Por eso, no debe extra-

^{1/} Jiménez Castro, Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. F.C.E., México, 1975.

^{2/} Fernández Arana, J. E., 1975.

ñarnos que el estudio de esta actividad humana (administración) haya surgido en los países industrializados, como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, entre otros.

En México surge en 1943, en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey; posteriormente en 1957, se imparte en la UNAM, con el nombre de licenciado en Administración de Empresas.

La Administración es Universal; es decir, es aplicable en cualquier lugar sin importar el sistema económico.

Así, los países socialistas igual que los capitalistas tienen - que aplicarla para producir los bienes que requieren sus poblaciones.

La administración es científica porque se gana en una ciencia (la ciencia es una clase de actividades humanas orientada hacia la formación sistemática de las posibilidades de repetición, hipotética y real de determinados que, para sus fines, se consideran idénticas.)

La administración se basa en el método científico ya que determina hechos con base a las observaciones continuas.

Una vez que los hechos con base se analizan y se clasifican, basándose en hipótesis cuya corrección debe comprobarse.

En conclusión el Administrador Profesional debe aprender los principios, los métodos y la teoría de la ciencia administrativa, (administración científica), para comprender el funcionamiento de las organizaciones como Instituciones sociales y en la medida en que los comprenda podrá dirigir esas Instituciones o partes de éstas que se le encomiende administrar.

1.4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos⁽¹⁾. Cuentan con tres tipos de recursos:

- 1) Humanos
- 2) Técnicos
- 3) Materiales

En este caso y para el fin que perseguimos nos enfocaremos a los recursos humanos, ya que constituyen el activo más valioso de una organización, ya que sin ellos no sería posible mejorar el empleo y apoyar y diseñar a los otros dos. Un administrador debe buscar que exista entre ellos la mejor interacción y se logre homeostasis para que la consecución de los objetivos sea lo más productiva posible; ya que el comportamiento humano tiene como resultado múltiples y complejas relaciones humanas que se generan en cada organización. Para atender dichos procesos organizacionales, el administrador se apoya en las ciencias de la conducta, tales como la psicología general, psicología social, sociología, administración, etc. La posesión de los conocimientos de estas ciencias permite al administrador coordinar los esfuerzos humanos, ya que es vital para el buen funcionamiento de cualquier organización, por lo tanto, con el mejor aprovechamiento y motivación de cooperación de ambos.

No hay leyes o principios universales para la administración de los recursos humanos. La administración de recursos humanos es contingencial, o sea, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la orga-

[1] Aries Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, México, 1980.

nización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que existe en toda organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos, que no se compone con técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso en la administración de recursos humanos en una organización en cierta época puede no serlo en otra organización, o en la misma organización en época diferente, ya que las cosas cambian; las necesidades sufren alteraciones y la administración de recursos humanos debe tener en consideración el "cambio constante que ocurre en las organizaciones". Por otro lado la administración de recursos humanos no es un fin en sí misma, sino un medio de alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

El siguiente cuadro detalla las funciones que debe desarrollar el área de recursos humanos, así como sus objetivos⁽¹⁾.

(1) Arias Galicia, Fernando, Op. cita. Pag.

FUNCION	OBJETIVOS	SUBFUNCIONES
Empleo	Lograr que todos los puestos se cubran con el personal - idoneo, de acuerdo a una planeación adecuada de recursos humanos.	Reclutamiento, selección, capacitación, contratación, inducción, promoción y transferencia.
Administración de Salarios	Buscar que todos los trabajadores sean justa y equitativamente remunerados de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de labor, en cada caso.	Asignación de funciones, determinación de salario, calificación de meritos, compensación suplementaria y control de asistencia.
Relaciones Internas	Establecer las relaciones entre la Dirección y el personal, así como la satisfacción en el trabajo y la oportunidad de progreso del trabajador conciliándose los intereses de ambas partes.	Comunicación, contratación, motivación, desarrollo, capacitación, entrenamiento del personal
Servicios al Personal	Satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la organización. Ayudar en los problemas relacionados con la seguridad, higiene y bienestar del personal.	Actividades recreativas, seguridad, protección y vigilancia, etc.
Planeación de los Recursos Humanos	Realizar los estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro. Análisis de puestos y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores. Fijar objetivos, crear planes, programas, estrategias y políticas de recursos humanos.	Identificar los requerimientos del personal. Diagnosticar las necesidades de capacitación y adiestramiento. Crear un sistema de planeación de vida y carrera.

1.4.1 ORGANIZACION, OPERACION Y ANALISIS HUMANO.

Hay tantas ideas acerca de las necesidades de capacitación y del desarrollo como personas dedicadas a su planeación y dirección. El proyecto que presento no es un accesorio fácil de las investigaciones básicas necesarias en este terreno. No tengo ningún interés en enfatizar sus ventajas; me límito a considerarlo como un auxiliar de nuestra ordenación de ideas. Se trata de una aproximación triple a las exigencias tanto de desarrollo y capacitación y consiste en los siguientes pasos:

- 1o. Análisis de Organización: Determinar donde hay que cargar el acento en el desarrollo y de la capacitación de la organización.
- 2o. Análisis de Operación: Determinación del contenido para desempeñar de una manera efectiva su cargo.
- 3o. Análisis Humano: Determinación de las habilidades, conocimientos y actitudes que deben desarrollar un empleado para desempeñar las tareas que le encarga su organización.

Para entender perfectamente el uso de estas tres ideas, es conveniente insistir en sus diferencias. El análisis de organización se ocupa, sobre todo, del estudio general de la empresa, sus objetivos, sus recursos y de la situación de estos recursos en orden a la consecución de los fines.

En cierta manera, los empleados se consideran de una forma impersonal. Aunque nos ocupamos del descubrimiento de individuos que tienen necesidad de capacitarse.

El análisis operacional se consagra al análisis de la ta--

rea o cargo, sin fijarse en el empleado que lo desempeña. Incluye la determinación de lo que el empleado debe hacer, el comportamiento especial que se requiere para ello, si la tarea ha de realizarse con efectividad. Pero el enfoque es sobre la tarea, no sobre el hombre. En cambio, el análisis humano enfoca al hombre. Esto supone dos cosas: La de terminación de la habilidad, conocimientos y actitudes que tiene que desarrollar para llevar las exigencias de su cargo. Aquí se enfoca netamente al individuo en su presente posición y en sus posibilidades futuras. Las técnicas para conseguir estos objetivos no están todavía plenamente elaboradas.

Las tres fases de la determinación de las necesidades de la capacitación están estrechamente relacionadas y no se realizan con aislamiento mutuo.

La necesidad evidente de la capacitación en una organización puede surgir, o bien ante la estructura de las tareas de esa empresa, o bien ante el comportamiento concreto de los empleados. La tarea de determinar las necesidades de capacitación es un asunto continuo. Tiene que ser objeto de la atención del personal especializado y también de los directivos de la organización.

1.4.2 ANALISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es de suma importancia considerar el aspecto humano, por lo tanto se hace necesario su determinación de los mismos; para ello hace falta un análisis conciso, de datos precisos, para determinar la necesidad y el tipo de capacitación necesaria.

Algunas empresas transnacionales, han reconocido la necesidad de tener expertos en análisis de los recursos humanos y han establecido departamentos de planificación de energía humana. Otras compañías se han quedado a la mitad del camino mediante una revisión sistemática de sus necesidades en este aspecto, concentradas sobre todo en los niveles directivos.

Muchas compañías resciden del problema de determinar sus recursos humanos, aunque se preocupan mucho de realizar inventarios físicos.

Si un inventario de los recursos humanos tiene que servir de base para la planificación de la capacitación y desarrollo, es necesaria cierta información básica sobre los empleados y sus funciones.

Admito que existe una serie de problemas implícitos en la determinación de la eficacia de los recursos humanos; es demasiado clara y esquemática a medida que aumenta la complejidad de las tareas, el problema de análisis humanos se complica también. Sin embargo, las corporaciones gastan millones de pesos en ampliaciones materiales y en el sostenimiento de los materiales existentes. La necesidad de mantener los recursos humanos de una empresa es igualmente importante y requiere una cuidadosa planificación.

El análisis de los recursos humanos en una organización evidencia la necesidad de la capacitación y del desarrollo para mejorar el rendimiento de los actuales técnicos o preparar las sustituciones. Esto no quiere decir que la capacitación y el adiestramiento sea la única respuesta a los problemas relevados por el análisis.

El análisis humano ayuda sencillamente a dirigir la atención sobre los esfuerzos de la capacitación sin especificar su naturaleza.

Hemos estado discutiendo el análisis de los recursos humanos como si la empresa fuese una entidad estática. Las necesidades de adiestramiento y capacitación deben proyectarse no sólo sobre la situación actual de la empresa, sino sobre su futuro de cinco, diez, veinte o más años. Los cambios en tecnología, productos y estructuración exigirán cambios en el número y tipo de empleados que se requieren.

El análisis de los recursos humanos de una empresa es el segundo paso en la determinación de la Dirección de esfuerzos de adiestramiento y capacitación considerados como instrumento de la Dirección. Su finalidad es determinar que personas y cuantas deben de capacitarse para la eficiencia presente y futura de la organización.

1.5. DEFINICION DE CAPACITACION, DESARROLLO Y EL ENTRENAMIENTO.

Si se piensa motivar al trabajador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura, y además incrementar el nivel de la productividad, se debe pensar en el entrenamiento, desarrollo y capacitación, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, los organismos y por supuesto de nuestra sociedad.

Para evitar problemas semánticos quiero aclarar oportunamente mi posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión debido a la popularidad y uso que tiene en México.

Quiero aclarar en seguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento:

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderante físico".^{1/} Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos de trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el pro-

greso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más amplia jerarquía en la organización de las empresas.

Importantes sociólogos y filósofos de la administración⁽²⁾ ya han señalado la importancia futura de la educación y/o capacitación; decimos "futura" no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; -- pues la gran mayoría de los problemas morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y/o capacitación y es ella la clave para solucionarlos.

Al hablar de educación no nos referimos de ninguna manera al concepto común de la palabra, que la hace sinónimo de las buenas maneras, no; por educación entendemos la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que lo rodean o sea de los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, herramientas y las técnicas para usarlos. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad humana y las posibilidades que tiene como productor y como consumidor; como productor, porque el mejor conocimiento de aspectos técnicos y científicos va a dar de luego un producto mucho mejor y como consumidor, porque al contar con mayores ingresos, va a destinar parte de ellos al ahorro y parte al consumo, con lo cual se crearán nuevas fuentes de trabajo, etc.

Es el propio individuo el único que puede hacer algo por ad

(2) Isaac Guzmán Valdivia y Peter Drucker en sus obras *La Ciencia de la Administración* y *The Age of Discontinuity*, respectivamente.

quitar intelectualmente los bienes culturales. Una escuela, una Universidad, una Compañía, una Organización, pueden poner a disposición del individuo los medios para que adquiera esos bienes culturales; puede incluso tratar de inducirlo; pero si él no pone nada de su parte, indiscutiblemente que no va a capacitarse y/o a educarse.

Desde este punto de vista cualquier trabajador, es decir, - la persona que trabaja, es un capitalista puesto que posee una serie de recursos que constituyen su propio capital.

Por otro lado puede afirmarse también que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del Gobierno, sino de una situación que interesa a los individuos y a las organizaciones donde trabaja.

A fin de dar una panorámica del problema de educación en México, a nivel técnico profesional, se dan a continuación algunos datos ilustrativos:

Estudios realizados hace 10 años por el Banco de México con una muestra de todas las empresas existentes en ese entonces, señala que el 85% no empleaba personal técnico profesional.

Las industrias más atrasadas, modestas y pequeñas, denotaron en la muestra de 18 000 establecimientos, que solo -- 12 248 personas eran empleados con funciones técnicas; -- 4 800 eran profesionales; 831 subprofesionales y 6 574 prácticos; hallándose una relación de 6 profesionales por cada subprofesional y 1 1/2 prácticos por cada profesional.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970*, los Legisladores, dándose cuenta

*En México, a partir del 1o de mayo de 1978, la Ley de Trabajo...

de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la Legislación actual en sus artículos - 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a - entrenamiento de individuos por las organizaciones. El artículo 132 fracción XV, al hablar de las obligaciones de - los patrones, dice:

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas - de capacitación profesional o de adiestramiento para sus - trabajadores, de conformidad con los planes que, de común - acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, infor- - mando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión So- - cial o a las autoridades de Trabajo y Previsión Social de - los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñan- - zas.

El artículo 159 dice textualmente:

Las vacantes definitivas o por duración mayor de 30 días o cuando se cree un puesto nuevo, serán cubiertas por el tra- bajador mas antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión u oficio. Si concurren dos o mas trabajadores de la misma antigüedad, será preferido el mas capaz. Si el patrón cumplió con la obligación prevista en el artículo 132 Fracción XV, el trabajador al que corres- ponda el puesto deberá acreditar que posee los conoci- mientos y la aptitud necesarios para desempeñarlo. En los con- tratos colectivos se establecerá el procedimiento para que el trabajador compruebe los conocimientos y aptitudes bien con el certificado que se le hubiese extendido al terminar

los cursos o enseñanzas de capacitación o adiestramiento, - con el certificado de algún instituto o escuela de capacitación, por medio de un examen o de un período de prueba no mayor de 30 días. Si el resultado de la prueba o pruebas no es favorable al trabajador, será llamado el que le siga en antigüedad. Considerando lo antes expuesto en la Ley - Federal del Trabajo, es conveniente pasar una breve revista a algo de lo que actualmente se realiza en materia de entrenamiento en algunas Instituciones Oficiales y privadas;

Secretaría de Educación Pública.

Escuelas Técnicas, Industriales y Comerciales.

Centros de Capacitación para el trabajo industrial (8 en el D.F. y 24 en diversas Ciudades).

El Instituto Mexicano del Seguro Social.

El ARHO (Adiestramiento Rápido de Mano de Obra).

UNAM y otras Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

Daremos otras definiciones sobre educación, entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Educación: Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas valiosas en la sociedad (algunos hábitos, carácter, etc.).

Entrenamiento: Nombre genérico. Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental,

para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motor.

Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Desarrollo: Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir).

Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado mas por el desarrollo de Ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

Educación	Entrenamiento	Adiestramiento
Adquisición intelectual de bienes culturales.	Preparación para una tarea.	Habilidad para tareas motoras.
		Capacitación
		Conocimientos.

Desarrollo
Formación de la personalidad.

1.5.1. LA CAPACITACION COMO UNA TECNICA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La historia de la administración señala que han habido grandes épocas o etapas en las que la mercadotecnia, las finanzas, la producción y los recursos humanos, como áreas funcionales y especialidades, han influido en forma excluyente en las actividades de las empresas y por lo tanto en las actividades económico-sociales. La época actual puede ser concebida como aquella en la que los "recursos humanos" y su óptima, justa y eficaz e integral administración, representan el reto más importante para la empresa moderna.

La Administración de los Recursos Humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección y se apoya en la técnica de capacitación concluyendo con una adecuada y dinámica planeación de vida y carrera del personal ^{1/}. Administrar los recursos humanos significa contar con el personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

Quiero dejar claro que la Administración de Recursos Humanos para ser eficaz, debe tomar en cuenta no solo los aspectos técnicos y formales de la administración de personal, sino responder oportuna y prudentemente a los requerimientos espirituales y psicológicos que dan las bases de un trabajo que además de productivo sea liberador, creador y significativo; esto se logra a través de un programa adecuado de capacitación y desarrollo del personal dentro de una organización.

^{1/} La planeación de vida y carrera del personal la defino como una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, destacar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidad, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, de trabajo y social.

El objetivo principal de un programa de planeación de vida y carrera del personal es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Quiero dejar asentado que la finalidad y técnica de capacitación forma parte de la administración de personal, y debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo.

La capacitación se encuadra dentro del proceso administrativo y más concretamente de la Administración de Personal, la capacitación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel moral del personal de la empresa y como medio eficaz de integración.

Los investigadores en las áreas de sociología y administración han comprobado que es la automotivación uno de los medios por los que se logra mayor eficacia en las gestiones administrativas cualquiera que sea su área, pública o privada, o cualquiera que sea su especialidad de que se trate.

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

Los programas de capacitación que motivan al empleado deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de administración y los conocimientos propios del puesto de tra-

bajo, debiendo programarse sobre bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evaluación del potencial de desempeño y desarrollo además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

La correcta capacitación hombre/puesto, permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización y proporcionando a la empresa los elementos indispensables para conseguir sus objetivos con mayor facilidad. La responsabilidad que implica la capacitación de personas, requiere de un trabajo de alta ética profesional y atención personalizada, que aseguren a la empresa y al elemento humano, la consecución de intereses y expectativas mutuas.

1.5.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

Con el fin de transformar los insumos en productos y servicios, la unidad administrativa (personal) dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban el proceso administrativo de la capacitación. Cabe señalar que las fases, que a continuación enuncio, responden a una división derivada de dicha estructuración de la capacitación. Esta división parte fundamentalmente de una concepción práctica de la administración de la capacitación.

Dentro del proceso administrativo de la capacitación se --
identifican las siguientes fases:

1. DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION. - Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colabore en una organización.

- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con el objetivo de la organización.

- También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos y habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Para tener una buena y eficiente detección de necesidades de capacitación se deben seguir los siguientes procedimientos:

- Entrevista individual y de grupo, aplicación de cuestionarios y evaluación de pruebas, inventario de recursos humanos, etc..

A continuación enlisto algunos de los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

1. Análisis y localización de necesidades educativas.
2. Información para la programación de actividades del área de capacitación.
3. Definición de recursos necesarios como:
 - Eventos a realizar, cuerpo de instructores, recursos físicos, metodología a emplear y auxiliares didácticos necesarios.
2. PRESENTACION DEL PROYECTO.- Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consiste en la presentación del planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la unidad de capacitación para la consecución de un programa.
3. PRESENTACION DEL PROGRAMA.- Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
4. OPERACION DE LOS PROGRAMAS.- Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

40. Control del Programa.- Consiste en una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.
50. Evaluación.- Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan los objetivos educativos pre-fijados.
60. Seguimiento.- Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

2. LA CAPACITACIÓN EN LAS INSTITUCIONES

No sólo porque la capacitación en la empresa sea un tema de actualidad, sino porque queremos plantear un reto en relación con las actividades que se realizan en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Sin pretender ser complejo defino a la "capacitación como una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se puede entender de la siguiente manera:

Para que el objetivo de una empresa se logre plenamente, es necesaria la capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se previenen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los colaboradores. Desafortunadamente hago hincapié que la función educativa (capacitación) en la empresa privada no tiene la seriedad y consistencia que deberla tener; toda ula se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

Aunque en nuestra época se ha demostrado que es necesario aprender y trabajar sobre aspectos específicos y por lo tan

to justificar así la especialización en la capacitación y - en el trabajo, no debemos caer en el extremo de aceptar este hecho en toda su dimensión. La especialización, en muchos aspectos ha comprobado ser contraproducente en virtud de que carece de una educación universal, auténticamente - universitaria y este concepto no lo entendemos como privativo de nuestras universidades, sino al contrario, lo hacemos extensivo a todo centro de enseñanza por mas sencillo u complejo que sea.

Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, debo dejar claramente señalado que ésta debe dar en la medida y dósis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo - una visión universal básica y desde luego, orientar - los programas haciendo hincapié en los puntos específicos u necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

La exagerada especialización en las empresas a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su creatividad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano. La experiencia ha demostrado que, en muchos aspectos la capacitación y/o educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia.

La capacitación es un medio formidable para encausar al personal de una empresa logrando una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la capacitación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y - área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa.

- 1o. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
- 2o. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encausada debidamente elevará el nombre de capacitación y desarrollo integral a través de un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa.

Muchos de los problemas padecidos por una organización - tanto de tipo humano como técnico - normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficacia necesarias. Las razones son diversas y las agrupo básicamente en dos tipos:

- 1o. Los problemas se desconocen, ignoran, o bien no están claramente definidos y por lo tanto su planteamiento y solución no son adecuados.
- 2o. Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permiten que se resuelvan, entonces, frente a la clásica actitud de eludir el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio, y, por lo tanto de aceptar, soportar y promover la ineficiencia administrativa - llamada burocracia con un sentido peyorativo.

Quiero proponer, ante esta importante cuestión, algunos medios que, relacionados con la capacitación y desarrollo,

son saludables para la cura del mal dentro de una empresa. En base a los problemas, el primero - el desconocimiento - del mismo - esto debemos concebir a la capacitación como - la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieren solución inmediata. Desde luego, la información a que me refiero debe ser solicitada, recibida y manejada con honestidad y buena - orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el se lucionar los problemas y mejorar las condiciones del equi - po de trabajo que beneficiarán a todas las partes de la em - presa.

Los cursos de capacitación, por su sentido humano y técnico y, mas aún, por el ambiente en que se realicen, constituyen, en cierta forma, un "pañe de lagrimas" y una válvula de escape para los diferentes problemas que viven ce - laboradores en la realidad de su trabajo. Hasta el momento, son pocas las empresas que saben aprovechar y canalizar esta situación.

Los cursos de capacitación no son el único ni el mejor medio para obtener una información que indique la existencia de problemas y la necesidad de tomar decisiones oportunas para el cambio. A mi juicio el segundo es mas triste, se refiere a situaciones de fondo, a actitudes humanas. Se trata de un problema profundamente humano que tiene muy antiguos antecedentes y hondas raíces; pero ello no significa que nos crucemos de brazos y lo aceptemos con una actitud suicida. Se debe luchar para que el ambiente de las - empresas sea cada vez mas abierto y permita una mayor aut - motivación, creatividad y comunicación efectiva, lo cual redundará en resultados beneficios a muy corto plazo.

2.1. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LAS INSTITUCIONES

Es indiscutible que la capacitación juega un papel importante en el incremento de la eficiencia, pues además del aprovechamiento racional de los recursos del país implica elevación en el nivel de vida de sus habitantes y, por lo tanto, un índice mayor de personas económicamente activas.

En México la capacitación ha tenido mucha aceptación en varios sectores de la empresa "Pública y Privada", pero desafortunadamente no han alcanzado el desarrollo que debería, pues son contadas las empresas que establecieron programas permanentes de capacitación para sus empleados.

En nuestro país existe una gran demanda de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza, no están en posibilidades de formar, por lo que es necesario que tanto en las organizaciones públicas como privadas, establezcan programas periódicos de capacitación, brindando así el tipo de enseñanza necesaria para que el personal realice su trabajo con mayor eficacia, además de que el primer beneficiado de la capacitación es el propio organismo.

Dentro de este punto destacan dos más importantes:

- 1o. Las empresas públicas como privadas, son las que deben completar, en los jóvenes egresados de escuelas técnicas y universitarias, tengan una preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse, en las condiciones del cambio diario que existe dentro de dichos organismos.
- 2o. La capacitación es uno de los medios más eficientes para alcanzar los niveles de motivación en el empleado y la mejor productividad dentro de la empresa.

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico se podría alentar simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país. Sin embargo, el capital por sí solo no indica forzosamente, que exista desarrollo económico, es necesario que las personas sepan como aprovechar en forma adecuada, los recursos materiales, que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital sean puestos a trabajar con eficiencia.

Las empresas que destinan parte de su capital a pagar trabajo de personal extranjero, deben tener conciencia de que es una inversión nula para las utilidades y que en lugar de continuar por ese camino, deben invertir en la capacitación de su personal, lo que les motivará a continuar con la adquisición de conocimientos y estar al día de las innovaciones, obtendrán así un mejor logro de sus objetivos personales y por consiguiente, de la empresa misma.

2.2 · EL INTERES DEL EMPLEADO POR CAPACITARSE.

El desarrollo y capacitación es un instrumento de la Dirección. Puede preguntarse entonces cuál es el interés del empleado individualmente en las actividades de capacitación en su institución. Los programas de capacitación pueden ser de valor relativamente pequeño si no se considera cuidadosamente el individuo para los que van destinados. También sabemos bien que el empleado concreto tiene que recibir algún beneficio personal en su capacitación si ha de participar en él de una manera eficaz. Además, muchas actividades relacionadas con el personal, que incluyen una capacitación, se ignoran la dignidad y el valor básico del empleado y solamente tratan de utilizarle como un instrumento, están ya condenados al fracaso. De esta forma, aunque el desarrollo y la capacitación son un instrumento de la Dirección, tenemos que insistir en que solamente será eficaz si se instrumenta de acuerdo con las conveniencias inmediatas y remotas de los empleados, para satisfacer sus necesidades y así poder elevar su eficiencia en el desarrollo de sus actividades; se debe motivar al trabajador para que se capacite, y hacerle ver que es de interés para su desarrollo de funciones, y así poder aspirar a ocupar mejores puestos.

2.2.1 BENEFICIOS INMEDIATOS PARA EL QUE SE CAPACITA.

Los beneficios inmediatos y evidentes para los empleados de una institución en la que existe un eficaz programa de capacitación. El primero de ellos es que se da al empleado una oportunidad adecuada para aprender los deberes y responsabilidades de su cargo. No se le deja suelto para que haga lo que buenamente pueda, perdiendo tiempo con ello.

Si tiene la capacidad y temperamento que se requiere, no se experimentará la desagradable sensación de fracaso que podría sobrevenirle si no se ve preparado para desempeñar sus obligaciones. No se conoce el número de casos o dimensiones que son fruto de una capacitación inadecuada. Una capacitación adecuada da al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar las actividades o funciones -- por las que se les paga.

Bien puede ser que un programa de capacitación bien planeado y bien ejecutados impresionen a los empleados con el -- sentimiento de que la empresa tiene un interés real en su -- bienestar. Puede sentir que realmente se hace un esfuerzo para ayudarlo a acomodarse a las demandas del trabajo y a las esperanzas de sus superiores, compañeros y subordinados. Un programa así tenderá desde luego a reducir el sentimiento de extrañeza y soledad que se engendra normalmente en una situación nueva o extraña.

Un empleado capacitado convenientemente puede alcanzar una escala de eficiencia en sus funciones superior a la de otro que no lo está.

También es evidente que cada individuo desempeña mejor su trabajo cuando puede hacerlo de una manera en que se sienta cómodo y acostumbrado. Finalmente está muy claro que ocurren menos deficiencias cuando el personal está bien capacitado.

Si todo esto es verdad, el empleado administrativo o técnico tendrá interés en capacitarse o desarrollarse ya que le ofrece su institución mejores puestos, reduciendo la ineficiencia y proporcionándole seguridad.

El empleado administrativo tiene los mismos beneficios de la capacitación que el técnico. Estos beneficios pueden ser tan vitales y pueden diferir mucho; pero son también reales. Si el empleado es un técnico, un coordinador o un jefe de Departamento, sus oportunidades de encontrar valores económicos, personales y sociales en su trabajo, son más elevados si está bien que si no lo está.

La capacitación o desarrollo por sí solo no puede resolver todos los problemas del bienestar de los empleados, pero es uno de los instrumentos de la Dirección que si se usa adecuadamente no sólo contribuye a un mejoramiento material de la eficiencia, sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima frustración y la máxima satisfacción. Un empleado adecuadamente capacitado, en mi opinión, tiene la oportunidad para hacer derivar sobre su vida la satisfacción máxima nacida de su trabajo en una institución, establecimiento u oficina.

2.3 . DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para determinar las necesidades de capacitación y del desarrollo, primeramente debe saberse cuales son las habilidades, conocimientos y actitudes indispensables requeridas por el personal en relación al puesto que ocupa, para que ayuden con sus acciones a garantizar la existencia y fines de la empresa.

Las necesidades de capacitación y del desarrollo, son las discrepancias que existen entre la eficiencia esperada o necesaria para los fines de la empresa.

Para detectar las necesidades de capacitación y del desarrollo, se utilizan la observación y la aplicación de cuestionarios, principalmente.

Las observaciones serán hechas por personal especializado y experto en cada área, que pueden notar en la práctica la eficiencia con que cada persona (normalmente sus colaboradores) realiza su trabajo.

Los cuestionarios son aplicados directamente al personal cuyas necesidades de capacitación quieren determinarse.

Las necesidades de desarrollo humano, desarrollo gerencial, creatividad de los altos ejecutivos, etc. pueden depender también de los planes de la empresa a mediano o largo plazo.

2.4 OBSOLESCENCIA E IGNORANCIA EN LA CAPACITACION.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance moral, social, técnico y profesional, a saber:

1. La Ignorancia
2. La Obsolescencia

La primera, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son aceptados unánimemente como funestos: frustración, enfermedad, alienación de la naturaleza humana. Ser ignorante es estar ciego; es, en cierto grado, equivalente a "no ser integralmente hombre".

El momento actual, que es de los cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función de capacitación educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia; cabe decir que, guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creo necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer -

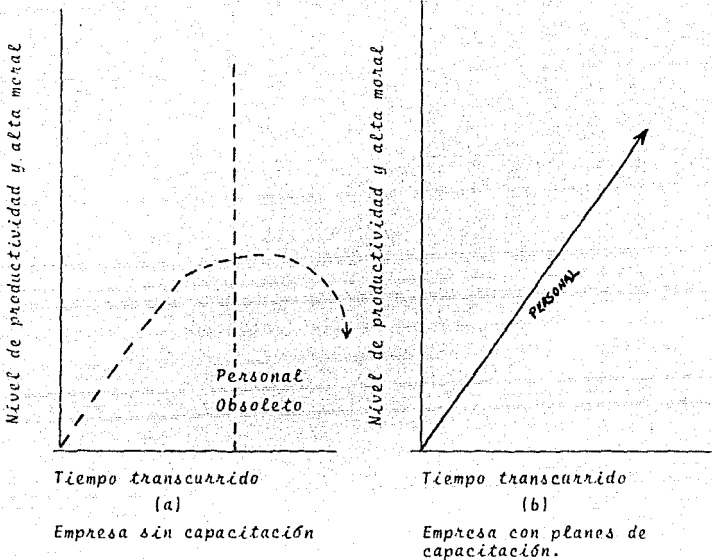
en absoluta ignorancia.

Como señalaba, el momento actual en que vivimos es de acelerados avances y cambios constantes y substanciales. Se dice que anualmente el hombre duplica los avances que realizó un profesionalista cualquiera, al año o dos años de haberse graduado, ya no está al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Aquel que no quiera ser obsoleto, tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Es necesario señalar que la incompetencia del personal no podría eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse en las proporciones que se quisieran.

Puedo decir en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

Presento en seguida dos gráficas que demuestran en forma objetiva y a través de comparación, dos situaciones que se pueden dar en toda empresa.



La gráfica (a) señala que el personal de una empresa puede llegar a un grado óptimo de desempeño y moral, si este no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana Administración de Personal que lo capacite y desarrolle, la obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad.

La gráfica (b) se explica por sí sola, a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.

Requerimos, pues, de un medio eficaz para atacar a la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y este medio es la CAPACITACION.

2.5. LA CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA EN LAS INSTITUCIONES

Aparte de que se lleve a cabo el desarrollo y la capacitación dentro o fuera de una institución, hay que efectuar al go de aprendizaje sobre el terreno. Si no se procura reali-
zar bien el traslado de lo aprendido durante el desarrollo y la capacitación a la realidad, el esfuerzo por capacitar-
se o desarrollarse puede ser inútil. Insisto también que -
si se desea conservar el comportamiento adquirido durante -
la capacitación, una vez que ésta ha terminado, hay que re-
forzar los motivos que persistan cuando un empleado comience
la plena responsabilidad de sus funciones, observando si tie-
ne mejores resultados. Por lo tanto, toda capacitación tie-
ne que proporcionar el aprendizaje de actividades, habilidades
y conocimientos del comportamiento adquirido. Podemos, sin-
embargo, diferenciar en los métodos de capacitación según el
grado en que el capacitado pueda adquirir las habilidades, -
actitudes y conocimientos por medio de experiencias fuera --
del área de trabajo y de su institución. Hay una serie de -
métodos continuos, en cuyo extremo está la capacitación den-
tro de la institución y en el otro extremo la capacitación y
desarrollo del personal fuera de la institución.

2.5.1 LA CAPACITACION INTERNA EN LAS INSTITUCIONES.

Es quizá el procedimiento que se utiliza con mayor frecuencia. En este método, el que aprende, para adquirir las habilidades, conocimientos y actitudes, está aprendiendo dentro de las mismas circunstancias físicas en las que deberá realizar su actividad. Seguirá los procedimientos diarios de operación y se empezará a relacionar con los superiores y compañeros que va a tener después. En la práctica puede variar, desde la asignación de un empleado nuevo a un experimentado para que le vaya enseñando, hasta la supervisión de un grupo de empleados nuevos por un instructor especializado.

Este sistema es muy recomendable dentro de las instituciones. El que aprende, al menos en parte, está ya rindiendo en el momento de empezar el aprendizaje. No se requiere ninguna técnica especial de capacitación: Desde el punto de vista de los principios de aprendizaje el método le permite practicar lo que se espera de él cuando comience su trabajo real. El problema de trasladar lo aprendido a la realidad se reducirá, por tanto, bastante. Pero las razones económicas pueden no estar tan conformes con este sistema. El funcionamiento de los capacitados, el realizar sus funciones con eficiencia en su área de labores, puede ser tal que suponga una amplia pérdida económica. Algunas actividades debido a su complejidad, o a su ritmo, pueden aprenderse con más dificultad sobre el terreno o que fuera de él. Otros métodos pueden suponer costos más bajos que la capacitación dentro de la institución.

Generalmente, de este tipo de capacitación no pueden deducirse medidas de diagnóstico. Esto significa que para que podamos efectuar una evaluación adecuada de este tipo de capacitación tenemos que preocuparnos de buscar efica-

ces sistemas de valoración.

Existen muy pocos datos provenientes de experimentos eficaces acerca de la efectividad de este tipo de capacitación dentro de una institución comparado con otro tipo de desarrollo de personal.

2.5.2 LA CAPACITACIÓN DEL VESTIBULO

Este tipo de capacitación es en gran parte una variación, no demasiado grande del método anterior. La capacitación utiliza y sigue los mismos procedimientos que utilizaría si estuviese en el lugar real del trabajo, pero no está - y por tanto, las presiones normales de trabajo se reducen.

El fin principal de este ambiente es la capacitación, no la producción. En teoría, esta situación es más favorable al aprendizaje en la capacitación sobre el terreno.

Pero a pesar de estas ventajas, la capacitación de vestibulu tiene fuertes limitaciones prácticas. Puede ser antieconómico si solamente se capacitan pocos empleados a la vez, si el equipo utilizado es caro o si el mantenimiento del equipo requiere habilidades especiales. También está limitado en cuanto a las tareas para las que - pueden ser válido.

Desde luego que con este método se acentúa la dificultad en la transferencia de los conocimientos y habilidades - adquiridas al trabajo real. La ausencia de presiones -- que es favorable para el momento de la capacitación puede hacer que el ambiente real se reciba con menos costumbre una vez terminada la capacitación. Además, el capacitado tiene que aclimatarse a su nueva forma de trabajo, tanto a jefes como a compañeros.

2.5.3. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.

Esta técnica presta más atención a los principios del aprendizaje, descubiertos en el laboratorio, que a cualquier otra técnica de capacitación y adiestramiento.

Los programas y materiales están diseñados para asegurar que en un momento particular, en el proceso de aprendizaje, el sujeto esté preparado, dispuesto y disponible para tratar con el material al que se confronta y tomar parte activa en dicho proceso.

El material se planea de tal manera, que el sujeto reciba la información inmediata de sus resultados y para que el aprendizaje ocurra en la secuencia óptima de los diferentes pasos involucrados.

La idea básica de la instrucción programada es que el aprendizaje sea más eficiente, agradable y permanente. Se consiguen por medio de numerosos pasos que deben ser de fácil asimilación.

Por eso, este tipo de instrucción se basa en cinco principios fundamentales que se deben seguir para la elaboración de un programa, estos son:

10. Principio de los pequeños pasos.- El alumno aprende mejor cuando se le da la instrucción mediante pequeños pasos sucesivos y fáciles de comprender.
20. Principio de la respuesta activa.- El alumno, al ir aprendiendo, dará respuestas concretas a cada pregunta que se le formula.
- 30.. Principio de la comprobación inmediata.- El alumno -

aprende más cuando comprueba de inmediato sus respuestas, ya que solo así se da cuenta de si su contestación fue correcta o incorrecta.

40. Principio de la regresión libre.- Cada alumno aprende a su propio ritmo.
50. Principio de la prueba con alumnos.- Una vez que el programa se elaboró, se le revisa mediante la actuación de los alumnos.

2.6 LA CAPACITACIÓN EXTERNA EN LAS INSTITUCIONES.

Este método difiere de la capacitación interna, porque el capacitado realiza sobre el terreno y lo que ejecuta en una clase o en un laboratorio no está relacionado tan estrechamente y más bien complementario que fundamental para el aprendizaje de la tarea. Un supervisor puede participar en una clase acerca de la contabilidad de costos y no utilizar el conocimiento adquirido hasta semanas o meses más tarde.

La capacitación y desarrollo del personal formalmente fuera del terreno se utiliza más bien en la preparación de empleados administrativos y técnicos. Sin embargo, puede tener también su valor con los empleados técnicos cuando se trata de inculcarles conocimientos específicos o desarrollar en ellos ciertas actitudes. Claro que para este tipo de empleados la capacitación fuera del terreno no podrá suplir totalmente el hecho sobre el terreno. No tenemos más que una investigación concreta para orientarnos en esta zona, y de ella parece deducirse que los empleados en una central no creían que la capacitación a base de clases fuese más eficaz que el realizado por instrucción directa (Mann y Hoffmann, 1970).

La capacitación fuera de terreno puede variar desde una corto curso para mejorar la velocidad de lectura hasta una instrucción interna para su grupo de ejecutivos que puede extenderse durante meses. Los cursos pueden estar organizados y dirigidos por personal que esté incluido en la nómina de la empresa o bien por establecimientos de enseñanza superior o compañías privadas de asesoramiento.

Los cursos pueden darse en instalaciones de la empresa o en otros centros.

3. TECNICAS ESPECIFICAS DE CAPACITACION.

Acercas de las diversas técnicas específicas de capacitación no intentaré analizar detalladamente todas aquellas que se utilizan en la capacitación. Indicaré los problemas que ocurren frecuentemente en la selección de una técnica o técnicas que puedan responder una necesidad de capacitación. Me preocuparé más bien de la esencia de la técnica que de sus detalles de utilización.

Por eso dedicaré menos espacio a las técnicas que ya son bien conocidas y más a las relativamente nuevas como el aprendizaje automático o programado y los juegos de negocios.

Algunas técnicas específicas para cumplir una tarea de capacitación, describiré en primer lugar aquellas técnicas en las que existe una interacción humana: la lección, la conferencia, el estudio de casos, el desempeño de roles y el adiestramiento de sensibilidad. También discutiré las técnicas que utilizan recursos mecánicos o bien la comunicación de una película impersonal o un texto también impersonal: televisión y películas, y medios audiovisuales y juegos de negocio. La decisión acerca de qué técnica debe utilizarse en un método particular de capacitación debe hacerse solamente después de un cuidadoso análisis de cada tarea en particular, de la información que debe transmitirse, el comportamiento que debe dominarse, el número probable de capacitandos, el nivel de tarea, la capacidad de personal que debe capacitarse y la capacidad de los instructores de que se disponga.

3.1. TECNICAS MAS COMUNES DE CAPACITACION: LECCIONES, CONFERENCIAS, ESTUDIOS DE CASOS, DESEMPEÑO DE CARGOS Y DE SENSIBILIDAD.

LECCIONES

La lección es el método tradicional de transmitir una información en otras personas por medio de clases formales. La lección consiste generalmente en que un instructor presenta una información verbal ante un grupo de capacitados.

La técnica es solamente útil cuando se trata de la adquisición de un conocimiento conceptual, aunque también puede utilizarse para preparar el terreno para el aprendizaje de habilidades motoras verbales.

Hay poca evidencia experimental acerca de la eficacia de las lecciones para desarrollar actitudes permanentes.

Tiene limitantes en relación a las condiciones de aprendizaje de los que se capacitan. Generalmente, sus diferencias individuales quedan ignoradas. Por lo tanto, se les da poca oportunidad para la práctica, el reforzamiento, el conocimiento de resultados y el sobrecaprendizaje. Hablando idealmente, la lección debe contener materia de motivación que ejerce en claro las relaciones entre el material que debe aprenderse a los fines pretendidos.

La ventaja aparente mayor de este método es su economía. Supuesta la habilidad del que da la lección y las posibilidades de agrupar a los que deben aprenderla, este método puede utilizarse para instruir un número relativamente elevado de personas a la vez. Mientras que los técnicos de conferencia y desempeño de cargos no pueden tener más allá

de 15 o 20 oyentes, la lección puede darse a 50, 60 o más. Esta economía, desde luego, puede ser ilusoria, puesto que la mera exposición de una información no garantiza que vayan a ocurrir cambios de comportamiento.

CONFERENCIAS

El concepto de conferencia tiene un concepto bien definido y se trata de una reunión cuidadosamente planeada con una finalidad y unos objetivos específicos. La conferencia puede utilizarse para otros fines distintos de la capacitación y de desarrollo; pero dentro de éste, puede utilizarse en muchos terrenos. Las técnicas de conferencia en la capacitación tienen la limitación de reducirse a la adquisición de habilidades motoras, diferenciaciones y otras actividades motoras perceptibles. Su utilidad en el desarrollo y modificación de actitudes es más evidente en la llamada conferencia de decisión.

En muchas situaciones de capacitación o desarrollo, cuando se utilizan técnicas de conferencias, uno de los problemas es superar la resistencia al cambio, es decir, modificar o cambiar actitudes.

La evidencia experimental indica que el entregarse demasiado a una posición tiende a aumentar la resistencia al cambio. La técnica de conferencia puede utilizarse, por tanto, para intentar superar la resistencia al cambio de comportamiento mediante la inspección y la reducción de las fuerzas que conducen a la resistencia y mediante el centramiento de cada individuo y del grupo sobre esa solución descubierta como propia. Se han hecho investigaciones que confirman el valor de la conferencia como facilitadora de la participación de los empleados en las decisiones.

No todas las conferencias se montan para tomar decisiones o para promover cambios de actitud. Cuando se trata de información, la libre discusión de diversos hechos y puntos de vista lleva a una mejor comprensión y aceptación de la nueva información. Si el capacitado participa activamente, puede contar con los beneficios de oportunidad para la práctica, aumento de motivación, etc. , por otra parte, estos factores tienen que ser valorados conociendo el aumento del costo y tiempo que suponen.

Esta técnica de conferencias no es la más apta para un instructor principiante. Requiere habilidad, nobleza, cuidado sa preparación y una comprensión muy clara de la función del jefe.

ESTUDIO DE CASOS

El estudio de casos que se utiliza en la capacitación te- nal se usa también frecuentemente en otro tipo de capa- citación, especialmente en el de relaciones humanas. Los - participantes en un grupo de discusión se enfrentan con un caso de problema determinado. Por medio de cuestiones y - discusiones aplican íntegramente diversos principios y prá- ticas al caso particular de que se trate. Mejor que partir del principio de dar explicaciones de su aplicación, los - capacitados deben estudiar, discutir e incluso descubrir - los principios fundamentales en que cada caso se basa. A veces también debe buscarse y perfeccionarse una solución. Las materias enseñadas de esta forma tendrán mayor signifi- cado y el individuo aprenderá y recordará mejor aquellas co- sas que descubra por sí mismo.

También aquí nos referimos, sobre todo, al aprendizaje con- ceptual y de actitud. La naturaleza de las discusiones ha

ce que los grupos tengan que ser reducidos. La técnica se usa, sobre todo con el personal supervisor, desde los jefes de sección para arriba. La técnica tiene los mismos problemas de costo que la técnica de conferencia.

Uno de sus principales objetivos es el descubrimiento de los principios que hay debajo de cada caso propuesto; muchas veces surgen fuertes presiones hacia la solución del problema a expensas de un estudio cuidadoso de todos los hechos y los principios que rigen el caso. Los defensores de esta técnica conocen bien esta limitación y han trabajado a fondo para eliminar esas presiones. Pero no todos lo pueden hacer con éxito. Cuando las presiones no se superan, se llega en seguida a una solución y quedan reforzados los métodos inadecuados utilizados para conseguirla. Esta técnica no es nada fácil y se requiere para ella una considerable habilidad de parte del director.

DESEMPEÑO DE PUESTOS

Esta técnica se define como la creación de una situación vital que incluye conflictos entre diversas personas y conseguir entonces que las personas de un grupo desempeñen las diversas personalidades creadas. Aunque esta técnica se ha ideado originalmente para fines terapéuticos, se ha adaptado rápidamente a la capacitación conversacional, así como al desarrollo superior de jefatura, supervisión, etc., en las que se desea el desarrollo de habilidades en el manejo de situaciones interpersonales

El proceso de desarrollar habilidades mediante esta técnica puede revestir muchas formas, según el aspecto particular de la situación de que se trate.

Es muy difícil discutir esta técnica sin cargar el acento - sobre alguno de sus aspectos. Parece; sin embargo, que en la capacitación de relaciones humanas, la atención se centra más bien sobre el aumento en la penetración de las actitudes de los demás, el cambio de actitudes respecto a los demás y la adquisición de alguna práctica en el desempeño - de alguna habilidad.

Esta técnica es un poco cara y supone el empleo de mucho tiempo. Su ámbito de aplicación es también restringido a niveles de empleados relativamente superiores o aquellos empleados que deben tratar con el público.

La motivación se eleva frecuentemente debido al carácter dramático del método, aunque algunos de los capacitados pueden tener tantas dificultades en verse libres del problema que se les propone, que en realidad aprendan poco. Se aumenta la oportunidad para la práctica; pero, como en la técnica anterior, esta oportunidad se limita a muy pocas personas.

A pesar de cierta dificultad, esta técnica puede suministrar buena motivación, especialmente cuando esta bien planeada y en ella se da una buena oportunidad para la práctica. Desgraciadamente esta práctica se limita a unas pocas pruebas; la experiencia adquirida tiene un alto carácter significativo y puede haber una buena oportunidad para proporcionar un conocimiento inmediato de los resultados y un buen reforzamiento, aunque esto no se haga siempre bien.

ADIESTRAMIENTO DE SENSITIVIDAD

El adiestramiento de sensibilidad bajo sus diversos nombres brota del movimiento de dinámica de grupo comenzado por Kurt Lewin - en los años treinta. Originalmente, esta téc-

nica se definió como un esfuerzo para conseguir jefes que pudieran ejercer su autoridad sobre grupos, siguiendo procedimientos democráticos más bien que autocráticos. Aunque quizá sea este todavía el propósito de la técnica, el objeto se ha restringido al desarrollo de personas que participan en los laboratorios de adiestramiento. Los individuos que se separan de su trabajo durante variados periodos de tiempo y viven en asociación íntima con otros miembros de su grupo. Esta situación de adiestramiento de laboratorio está proyectada para hacer que los individuos se vuelvan más sensibles a la dinámica de un grupo de trabajo; y así este desarrolle más adecuadamente sus tareas.

Esta técnica no es una técnica de instrucción, en el sentido habitual que se da a la palabra; se quiere indicar que el adiestrado aprende el comportamiento del grupo mediante la participación de él.

La naturaleza de esta técnica, resulta claro que está proyectada para el desarrollo de actitudes y que los conocimientos y habilidades que resulten de ella tienen que ser considerados como subproductos.

Esta técnica tiene que restringirse a los niveles superiores de empleados. Desde luego, que con ella puede crearse un alto grado de motivación, pero la motivación puede dirigirse a objetivos distintos de los que suponen su finalidad principal. Generalmente, el reforzamiento, lo mismo que el conocimiento de los resultados, debe provenir del mismo grupo, ya que el jefe oficial del grupo se retira de su papel de jefe lo antes posible. Pero cabe la cuestión de cómo ocurre el reforzamiento cuando el adiestrado deja el grupo y vuelve a su trabajo normal. No sabemos que en esta técnica se conceda valor al carácter significativo y al so-

breaprendizaje. La oportunidad para la práctica se presenta bastantes veces, pero su utilización depende de cada -- adiestrado.

3.2. MEDIOS EN LOS QUE SE APOYA LA CAPACITACION: TELEVISION Y PELICULAS; MEDIOS AUDIO-VISUALES Y JUEGO-DE NEGOCIOS.

Televisión y películas.- Medios Audio-visuales.

Muchos recursos de capacitación y de desarrollo como son la televisión y las películas tienen los mismos inconveniente - que las lecciones, puesto que dependen del aprendizaje pasivo por parte del capacitado. En comparación con las lecciones - y tienen cierta ventaja. El Instructor lo mejor que pueda disponer tiempo a los capacitados solo dedica parte de su tiempo. La materia que debe tratarse se puede preparar con más tranquilidad y puede darse un fuerte carácter significativo para el que se capacite, este método puede utilizarse ante miles de capacitados, con lo cual resulta un considerable ahorro en los costos, sin embargo, la oportunidad para la interacción de -- instructor y capacitado es menor que en el método de lectura a menos que se puedan utilizar recursos mecánicos para comunicarse con el instructor de televisión o de que haya sesiones de discusión complementarias a las películas.

Una investigación sobre películas llevada cuidadosamente indica que el aprendizaje de este tipo puede ser favorecido por -- lo siguiente:

- 1.- Cada película debe comprender pocas materias y el desarrollo de éstas tiene que ser lento. En muchas películas se trata de - recargar la información con detrimento del aprendizaje.
- 2.- Repetir la proyección de la película . la investigación - indica que al menos una repetición aumenta la eficiencia del - aprendizaje.
- 3.- Escribir el guión de la película desde el punto de vista - del capacitado, considerando su presente estado de conocimien - to , capacidad y actitud hacia la materia que se le presenta--

y las dificultades que encuentra.

4.- Animar la participación del auditorio, recordando a los capacitados que contemplen los puntos importantes, - los recuerden y se permitan la discusión y las preguntas durante y después de las películas.

5.- Preparar a los capacitados a que aprendan de las películas. Es importante orientarles sobre la materia que debe ser aprendida y el uso que debe hacerse de ella. Pueden ser de utilidad guías de estudio antes y después de las -- películas.

JUEGO DE NEGOCIOS

El juego de negocios se define así: un conjunto de reglas que corresponden a la economía de un negocio con todo el realismo posible, y con las limitaciones de todo juego. -- Este tipo de juego, que podría llamarse operacional, no -- tiene nada que ver con la llamada "teoría del juego", que es un método teórico para la solución de situaciones de conflicto. El juego operacional es esencialmente simulado y -- proporciona a un campo para efectuar decisiones de tanteo -- más bien que para montar toda una estrategia perfecta. Cuando los juegos de negocios se utilizaron por primera vez en el desarrollo y la capacitación de directivos por la American Management Association se utilizó un cerebro electrónico de alta velocidad. Alguno de los mejores juegos de esta -- clase se centran en programas electrónicos; por ejemplo -- los usados en esa asociación, la Universidad de California en Los Angeles, la General Electric y la IBM.

En la actualidad se han descrito varios juegos de este tipo para la capacitación sobre el terreno de directivos que---

contrastan con dicha capacitación, las clases y el estudio de casos. Las características son las siguientes:

10. El jugador debe enterarse de los factores que deben ser observados en la situación real sobre el terreno para comprender la posición del negocio. El juego, por tanto, tiene que subrayar los factores o datos que parecen más importantes a la hora de tomar decisiones.
20. El juego ilustra los hechos que son importantes y puede dar una idea de las cantidades aproximadas que intervienen en la realidad. Por ejemplo en el juego de distribución de inventarios de ventas al detalle, el participante tiene que aprender que los porcentajes en la venta al detalle van del 20 al 60% y no del 5 al 95 por ciento.
30. Un juego dinámico proporciona al participante la oportunidad de adquirir visión sobre la zona de actividad ejecutiva sobre la que el juego se centra. Los problemas de negocios son frecuentemente demasiado complejos para permitir que la institución, los años de experiencia o incluso los instrumentos analíticos conduzcan a una comprensión de la situación general.
40. El juego dinámico fuerza la atención del jugador al establecimiento de sistemas estratégicos y a la planeación a largo plazo.
50. El participante adquiere práctica en la utilización de instrumentos que le ayuden a efectuar decisiones con ello podrá hacer mejor uso de las gráficas de Gantt.

de la información financiera y de los recursos con que cuenta la organización.

60. Un juego puede utilizarse para ilustrar el valor de las técnicas analíticas cuando estas existen. En muchos ámbitos de decisión no solo es posible construir un modelo de las situaciones, sino también expresar matemáticamente ese modelo y resolver las ecuaciones matemáticas para encontrar una regla específica y obtener decisiones óptimas.
70. El juego de negocios ofrece al especialista una posibilidad de aumentar sus horizontes de capacidad directiva.

El juego de negocios tiene ciertas limitantes y con su correspondiente crítica puede suponer desde dos a dieciséis horas. Además puede hacer que el procedimiento sea relativamente caro como método de desarrollo y -- capacitación de ejecutivos.

3.3. PLANEACION DE LA CAPACITACION

La planeación tiene como primer requisito la definición del problema para que de acuerdo a su magnitud y dificultad, se pueda realizar el estudio de esta.

El segundo paso será el análisis que permita la respuesta - de cada una de las partes, tomando en cuenta las soluciones a los problemas similares anteriores. Se debe fijar un curso de acción concreto y establecer para ello, principios y secuencia de operaciones que nos ayuden a realizarlo.

La capacitación de los individuos que integran una organización, se pueden realizar mediante múltiples medios, pero un elemento esencial es la manera como se llevarán a cabo estas funciones, esto es, mediante la fijación correcta de objetivos y programas bien planeados y dirigidos a un fin lógico.

La planeación es importante para lograr que las acciones de capacitación se enfoquen a resolver deficiencias del personal.

El propósito fundamental de la planificación es que la empresa cuente con una guía óptima para que la capacitación y el desarrollo se lleven adecuada y organizadamente.

Al elaborar un plan para impartir la capacitación y el desarrollo, se deben tomar en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa. Este plan debe ser eficiente y efectivo y además flexible de acuerdo a las necesidades y situaciones cambiantes de la organización.

Un plan de capacitación y de desarrollo adecuado, es necesario que lo integren los siguientes elementos:

10. Establecer políticas y objetivos de capacitación y desarrollo.
20. Fijar las metas de la función de capacitación.
30. Determinar las actividades y recursos para la función de capacitación.
40. Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar la capacitación y el desarrollo.

Las políticas y metas de capacitación deben planearse a partir de un análisis de la organización, si es que realmente se quieren atender las necesidades de capacitación de los objetivos organizacionales.

A continuación describo brevemente cada uno de los elementos anteriormente citados.

10. Las políticas y objetivos de la capacitación delimitan el marco de referencia bajo el cual se desarrollará su función. Este marco incluye todos los principios en los que se basa cualquier actividad de la capacitación y una serie de metas que se pretenden alcanzar.

Las políticas deben incluir la descripción de los términos en los cuales la empresa se compromete a dar capacitación tomando en cuenta lo señalado en la Ley Federal de Trabajo.

20. Las metas de la función de capacitación definen las áreas y niveles de la empresa en donde se aplique dicha función en un periodo determinado.
30. Las actividades para el logro de los objetivos nos indican las diferentes etapas que se deben realizar para

alcanzar las metas previamente establecidas.

40. *Determinar los recursos para implantar la capacitación.*
En este momento todo organismo debe preveer y planear los recursos técnicos, materiales y humanos necesarios para iniciar la capacitación, y esto es, se deben definir en forma concreta todos aquellos recursos que de alguna manera nos sean útiles para el desarrollo satisfactorio de esta función.

3.4. EVALUACION DE LA CAPACITACION

Una vez que se hayan señalado los contenidos de capacitación que se deben tratar y se hayan escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso, cuando termina se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir el éxito y el grado de asimilación del alumno y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación.

El tema de la evaluación es muy discutido; enjuiciar o evaluar es algo tan subjetivo que es difícil precisarlo. Con el afán de ser lo más objetivo posible, definimos a la evaluación como "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores".

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

1o. La reacción del grupo y la del alumno.

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

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

2o. El conocimiento adquirido.

Necesitamos saber que aprendió el alumno y en que gra

do, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

3o. Conducta.

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

Que cambios se registran en la actitud del alumno, en su conducta, etc.

4o. Resultados

Con esto quiero indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejora, un cambio en el puesto de trabajo, es decir; ¿que grado de motivación hay? ¿Las quejas se redujeron? ¿Como se habatieron los costos? ¿En que aspecto se ahorro?, etc.

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

Si los objetivos que han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el segundo y poco importará el desarrollo de actitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fue el adecuado?

- *¿Todos escucharon y atendieron lo impartido?*
- *¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?*

La evaluación del personal puede realizarse en 3 diferentes etapas, a saber:

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

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

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

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

4. EL CASO ESPECÍFICO DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS (SARH).

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos ha comprendido, en el transcurso del tiempo, casi todos los aspectos del desarrollo agropecuario del país, a medida que ese desarrollo ha sido necesario implementar acciones específicas, creando y responsabilizando otras entidades que tienen a su cargo la atención de estos aspectos, así como los problemas sociales, económicos y políticos derivados.

En virtud de ello y de acuerdo con los lineamientos fijados en la nueva Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y con base al programa de reforma administrativa del Gobierno Federal, la cual implicará algunos ajustes a la organización de las unidades administrativas de la propia Secretaría.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos tiene la tarea de elevar el nivel de vida de las comunidades campesinas y es por lo que sus trabajadores a nivel central es a quien les corresponde llevar a cabo esta tarea.

Reconociendo que para avanzar en la consolidación del desarrollo rural integral es indispensable dar solución a necesidades directamente relacionadas con el bienestar de los trabajadores, como son educación, capacitación, salud y vivienda de éstos y de sus familias.

4.1. ANTECEDENTES DE LA SARH.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal del 22 de diciembre de 1976, creó la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, confiriéndole las atribuciones que correspondían a la Secretaría de Agricultura y Ganadería por una parte y a la Secretaría de Recursos Hidráulicos por la otra.

El primer antecedente de la Secretaría de Agricultura y Ganadería se encuentra en el decreto del 2 de diciembre de 1842, que creó la Dirección General de Industria, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores e Interiores, encargándosele las funciones de fomento agropecuario, y en 1846, se le agregaron las de colonización.

Las bases para la Administración de la República del 22 de abril de 1853 crearon el Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, con las funciones de fomento agropecuario, colonización e irrigación.

La Ley de Secretarías de Estado del 13 de mayo de 1891 denominó al Ministerio citado con el nombre de Secretaría de Fomento, dejándole asignadas las funciones indicadas en el párrafo precedente.

En 1917, la Ley de Secretarías de Estado agregó a sus funciones originales, las de dotación de tierras y fraccionamiento de latifundios; y por la Ley de 25 de diciembre del mismo año, cambió su denominación a Secretaría de Agricultura y Fomento, añadiéndosele la función de restitución de tierras.

El 22 de marzo de 1934, las funciones relativas al reparto

de tierras son transferidas al Departamento Agrario, creado en esa fecha.

En 1939 la Ley de Secretarías le asigna las funciones relativas a las materias forestal y de caza.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 7 de diciembre de 1946, le da el nombre de Secretaría de Agricultura y Ganadería, el cual aparece en la Ley de igual nombre el 23 de diciembre de 1953, y las funciones relativas a la colonización y terrenos nacionales pasaron al Departamento de asuntos Agrarios y Colonización.

El antecedente orgánico de la Secretaría de Recursos Hídricos, data de 1921, al crearse la Dirección de Irrigación dependiente de la Secretaría de Agricultura y Fomento, asignándole las funciones relativas a la organización del servicio hidrológico, el estudio de los grandes proyectos de irrigación, y la construcción y operación de las obras de riego.

En el año de 1924, por razones de economía se suprimió la Dirección de Irrigación quedando sus atribuciones a cargo del Departamento de Reglamentación e Irrigación dependiendo de la entonces Dirección de Aguas de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

La Ley sobre Irrigación en Aguas Federales, publicada en el Diario Oficial del 9 de enero de 1926, creó en ese año la Comisión Nacional de Irrigación, dependiendo de la Secretaría de Agricultura y Fomento.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, creó el 10. de enero de 1947, la Secretaría de Recursos Hídricos, encomendándole las facultades de la Dirección de Irrigación.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de Irrigación, con excepción de los relacionados con los Distritos de Riego y con la Conservación de Suelos que, por Decreto Presidencial publicado en el D. O. del 31 de Diciembre de 1946 pasaron a depender de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.

En fechas posteriores, con apoyo en el artículo 10 de la Ley citada en el párrafo precedente, mediante acuerdos y decretos presidenciales las Direcciones de Aguas, de Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas, que dependían respectivamente de las Secretarías de Agricultura y Ganadería, de Salubridad y Asistencia y de Comunicaciones y Obras Públicas, pasaron a depender de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, cuyas funciones y facultades se encuentran enunciadas en el artículo 12 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de diciembre de 1958 y en el artículo 17 de la Ley Federal de Aguas del 11 de enero de 1972.

De conformidad con el artículo 12 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, referida inicialmente, el C. Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos presentó para su aprobación, a la Presidencia de la República, el nuevo Reglamento Interior de esta Secretaría, el cual fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de enero de 1982; constituyéndose en la base legal para la formulación del presente documento.

Reglamento interior de trabajo de la SARH de 7 de Junio de 1985.

Reglamento interior de la SARH del 23 de agosto de 1985.

4.2. LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL (CAPYDE) DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRÁULICOS (SARH)

La capacitación en la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos es una de las funciones de mayor relieve en su actividad sustantiva, dado que tiene bajo su responsabilidad la asistencia técnica y la capacitación a los productores; es por ello que se exige de ella un considerable esfuerzo de capacitación para satisfacer los requerimientos que manda la modernización del Agro Mexicano. Dicha capacitación se enfoca a los aspectos Agrícola, Pecuario, Forestal, Hidráulico, así como al Sector Paraestatal.

A esta situación debe agregársele la perspectiva de la capacitación a los trabajadores, como vehículo de desarrollo social e Instrumento de productividad, vinculada a los programas de capacitación a productores y que en la actualidad -- constituye una obligación legal y un compromiso del Gobierno Federal. Es así que el Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Capacitación y Productividad y el Servicio Civil de Carrera, constituyen el marco de referencia del cual se desprenden los lineamientos y políticas que rigen la actividad de capacitación.

Ante las dimensiones particulares que adopta la capacitación en la Secretaría y ante el compromiso programático que a ella se le asignan, la institución se enfrenta a la responsabilidad de sistematizar la capacitación, dotarla de unidad de concepción y de dirección con base en las prioridades de la Dependencia y fortalecer la unidad de acción necesaria para alcanzar sus objetivos, mediante la coordinación, programación y evaluación de las acciones.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos una de sus acciones es la de retomar la orientación básica de sus

propósitos: el cambio tecnológico y estructural de la economía agrícola del país. Dicha intención significa, en términos de práctica institucional, el reconocimiento de la prioridad que tiene la capacitación a los productores para la transferencia de tecnología.

Cabe destacar que para dar cumplimiento a esta prioridad se requiere capacitar al personal técnico que habrá de transmitir a los productores los conocimientos necesarios para el cambio estructural y tecnológico del Agro Mexicano, a la vez que capacitar a todo el personal, para un desarrollo óptimo del mismo.

Se trata de una acción enfocada desde una doble perspectiva: La del beneficio de los productores como beneficiarios principales de la práctica institucional de la Secretaría y la del beneficio de los trabajadores positivamente afectados por la acción de la capacitación. Desde este enfoque se establece la armonía entre las obligaciones de capacitación de la Dependencia, los derechos de los trabajadores y los requerimientos de capacitación de los productores. En este marco se combinan y articulan la productividad institucional, laboral y de los productores agropecuarios y forestales.

Cabe destacar que la prioridad asignada a la capacitación a los productores significa una canalización preferencial de recursos de esta materia hacia el fin principal de la Secretaría y no la omisión del cumplimiento de las obligaciones del Estado en materia de capacitación. La prioridad no es exclusión sino fundamentalmente, agrupamiento de los esfuerzos hacia el objetivo principal que la define a la Secretaría la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal: el servicio de los productores agropecuarios y forestales.

En este contexto el Comité Nacional Mixto de Capacitación tiene la facultad para proponer las prioridades en cuanto a capacitación técnica se refiere.

Su funcionamiento, previsto en el manual correspondiente, establece el papel normativo y de jerarquización de prioridades establecidas con base a el consenso de las vocallas que la componen.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos que la SARH se ha propuesto en relación a la promoción del desarrollo rural, a la fecha han sido aplicados diversos sistemas de capacitación agropecuario y forestal, que si bien han surgido como respuesta a las necesidades imperantes de cada época, no se ha logrado establecer una estrategia general y uniforme que rijas las acciones a desarrollar en este campo.

En esta ausencia de uniformidad en los conceptos y prácticas de la capacitación, influye notablemente la participación de cada una de las áreas que integran la SARH, facultadas para impartir capacitación agropecuaria y forestal; cada una de ellas encará a su real saber y entender estas actividades en la parte correspondiente a sus funciones, lo que produjo en el contexto global de la capacitación una fuerte fragmentación, dispersión de esfuerzos e incongruencia en los servicios de esta índole prestados a los productores.

Como parte fundamental del Programa de Desarrollo Rural Integral el Programa Nacional de Capacitación y Productividad del Servicio Civil de Carrera, surge la necesidad de diseñar el Sistema Integral de Capacitación para el personal de la SARH, en el cual en función de las prioridades y de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo, norme y aglutine el proceso de capacitación en todos los niveles y en to-

das las áreas de esta Dependencia.

Las condiciones ya mencionadas hacen resaltar la importancia de la integralidad de la capacitación interna como uno de los medios fundamentales para coadyuvar al logro de los objetivos propuestos por el Plan Nacional de Desarrollo y -consecuentemente, a una atención mas oportuna y consistente al productor al brindarle los servicios técnicos y sociales específicos a sus actividades productivas, así como al desarrollo óptimo de los trabajadores.

4.2.1 ESTRUCTURA ORGANICA DE CAPYDE

DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

O B J E T I V O :

Proporcionar al personal de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, los elementos que les permitan incrementar sus conocimientos, a través de su capacitación, con el propósito que desarrollen sus potencialidades y mejoren sus actitudes, logrando la eficiencia institucional y el desarrollo de personal dentro del marco del servicio civil de carrera y del programa integral de capacitación y productividad.

F U N C I O N E S :

Determinar las prioridades de capacitación del personal de la Secretaría en base al Plan Nacional de Desarrollo y a las necesidades identificadas.

Establecer, controlar y evaluar el programa anual de capacitación productividad para el personal de la Secretaría.

Coordinar el funcionamiento de los centros de capacitación de la Secretaría.

Dirigir la integración de catálogos de instructores, equipo y aulas para la capacitación de los trabajadores de la Secretaría.

Dirigir y coordinar las actividades necesarias para la implantación y operación del servicio civil de carrera y el subprograma de capacitación y productividad de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos establecidos por

Las Dependencias globalizadoras.

Promover y controlar la instrumentación del sistema de enseñanza abierta en el ámbito de la Secretaría.

Apoyar como Secretario Técnico las actividades del Comité Nacional Mixto de Capacitación y Productividad.

Planear y controlar el subprograma de formación de instructores y el de perfeccionamiento directivo a nivel nacional.

Establecer el sistema de seguimiento de becarios y exbecarios.

Dirigir y controlar la elaboración de material didáctico de apoyo a la capacitación, así como de los medios de difusión.

Integrar el presupuesto de operación del programa de capacitación de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos establecidos.

Establecer y controlar el subprograma de desarrollo de personal para estudios de postgrado.

Las demás funciones que le encomiende la Dirección General, así como informarle de las actividades y programas desarrollados.

SUBDIRECCION DE PLANEACION Y EVALUACION**O B J E T I V O :**

Hacer congruente el proceso de capacitación para los trabajadores de la Secretaría, con las disposiciones del Ejecutivo Federal y las prioridades Institucionales, a través de estudios y normas que tiendan a mejorar dicho proceso permanentemente.

F U N C I O N E S :

Establecer las estrategias, políticas, normas y procedimientos para el desarrollo de los programas de capacitación, de conformidad con los lineamientos que emita el ejecutivo federal y el Secretario del Ramo.

Establecer los mecanismos para la integración de planes y programas, así como para captar información para el desarrollo de las diferentes etapas del proceso de capacitación.

Integrar el programa anual de capacitación de la Secretaría, así como evaluar y controlar su operación.

Coordinar la evaluación de los instructores internos y externos, así como a las instituciones capacitadoras.

Coordinar la sala de usos múltiples (material y equipo de laboratorio de capacitación, instrucción programada y retroalimentación a instructores).

Las demás funciones que le encomiende la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como informarle de las actividades y programas desarrollados.

SUBDIRECCION DE APOYO AL SERVICIO CIVIL DE CARRERA**O B J E T I V O :**

Incrementar la productividad laboral e institucional, a través de la instrumentación de los sistemas del servicio civil de carrera, educación abierta y becas de post-grado de la Secretaría.

F U N C I O N E S :

Coordinar los mecanismos necesarios para la implantación del servicio civil de carrera en la Secretaría, mediante la vinculación de las etapas y procesos que lo integran, de conformidad con los lineamientos emitidos en la materia.

Vincular el sistema integral de capacitación al sistema escalonario y al catálogo de puestos de la Secretaría.

Supervisar la operación técnica y administrativa del Comité Nacional Mixto de Capacitación y productividad.

Organizar, evaluar y controlar la operación del sistema de enseñanza abierta en el ámbito de la Secretaría, de conformidad con los lineamientos emitidos en la materia.

Supervisar la integración del programa de becas de postgrado para el personal de la Secretaría como parte del subprograma de desarrollo de personal.

Dictaminar las solicitudes de becas de postgrado y establecer un sistema de seguimiento y control de becarios y exbecarios.

Organizar las acciones a fin de proporcionar un eficiente

apoyo técnico a los CCEMIC'S y UCADES.

Las demás funciones que le encomienda la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como informarle de las actividades y programas desarrollados.

SUBDIRECCIÓN DE OPERACION DE LA CAPACITACION

OBJETIVO :

Aumentar las posibilidades de desarrollo del personal, a través de la instrumentación del programa integral de capacitación y del sistema de apoyo didáctico y difusión del CAPVDE así como de los programas institucionales de la Secretaría.

FUNCIONES :

Integrar las acciones de capacitación y vincularlas con las necesidades y prioridades de los programas de la Secretaría para la formación de recursos humanos.

Supervisar y controlar la instrumentación y operación, en coordinación con las áreas responsables de la Secretaría de los subprogramas de capacitación inductiva, formación de instructores, escalafonaría perfeccionamiento directivo y apoyar la capacitación técnica y para el desarrollo.

Coordinar el funcionamiento del centro de capacitación de la Secretaría "CAPVDE".

Supervisar y controlar la operación del programa integral de formación de instructores de la Secretaría.

Coordinar el sistema de apoyo didáctico y de difusión para operar los programas de capacitación de la Secretaría y las

actividades correspondientes a la Dirección General.

Integrar un proceso permanente de formación y desarrollo del personal de la Dirección, en coordinación con la subdirección de apoyo al servicio civil de carrera.

Supervisar la instrumentación del programa de capacitación para promotores del desarrollo rural y extensionistas (contenido de academias e instructores).

Instrumentar el sistema de información de instructores potenciales internos y externos para seleccionar al personal idóneo en cada evento de capacitación, así como dictar los lineamientos de emisión de constancias y diplomas.

Las demás funciones que le encomiende la Dirección de Capacitación y desarrollo de personal, así como informarle de las actividades y programas desarrollados.

4.3 EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION DE LA SARH QUE SE IMPARTE EN CAPYDE (NORMATIVIDAD Y CONFORMACION).

Actualmente la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos ha implantado para sus trabajadores un sistema dinámico para la administración de su potencial humano, de donde fundamentalmente se deriva el Programa Integral de Capacitación cuya aplicación contempla la integración y adaptación permanente del trabajador a la Institución y la provisión, el empleado para su desarrollo individual, favoreciendo de esta manera a la mejor consecución de los objetivos institucionales y a la mejora de la calidad de vida de los servidores públicos que la conforman.

La Secretaría se enfrenta a la responsabilidad de sistematizarla y dotarla de una unidad de concepción y dirección, en donde exista una participación activa y decidida de todos los niveles que la conforman y una congruencia total en la planeación y acción que optimece sus resultados.

El proceso general denominado Sistema Integral de Capacitación de la SARH, contempla como única instancia todos los programas y eventos de capacitación dirigidos al personal de la Secretaría, para lo cual se diseña el Programa Integral de Capacitación, el cual surge como consecuencia del diagnóstico de necesidades de capacitación y es filtrado a través de las prioridades establecidas por el C. Secretario del Ramo.

El Programa Integral de Capacitación se divide a su vez en seis subprogramas fundamentales siendo las siguientes:

1o. Capacitación Inductiva: deben programarse todos aque--

Ellos eventos dirigidos a ubicar a los trabajadores en su contexto laboral.

20. Capacitación Escalafonaria: aquí se contemplan dos tipos de capacitación.
 - a) En el puesto: dirigida a aquellos puestos de apoyo, de las áreas adjetivas o a las funciones o actividades periféricas de los puestos.
 - b) Por Rama: envuelve a todas aquellas funciones - que apoyan al mejoramiento de los elementos cognitivos o afectivos que les permitan aspirar a puestos de mayor nivel jerárquico y mejores niveles - de remuneración y será de acuerdo a los lineamientos del Servicio Civil de Carrera, lo cual se basará en la creación de un verdadero Banco de Información de historia laboral del trabajador.
30. Capacitación técnica: en él se programan todos aquellos eventos dirigidos a los puestos que conforman las actividades sustantivas de la SARH y cuyo desempeño requiere de una preparación específica en alguna área.
40. Perfeccionamiento Directivo.- Se incluyen en él los eventos cuyo propósito es la ampliación y apoyo a la capacidad directiva, dirigido a los puestos de mandos medios y directivos, tanto en oficinas centrales como en las Delegaciones Estatales.
50. Formación de instructores: Se incluyen aquellos eventos dirigidos a formar y actualizar capacitadores internos, buscando con esto el efecto multiplicador y la

60. Capacitación para el desarrollo: en esta se contemplan dos tipos de capacitación:

- a) Educación abierta: tiene por objetivo elevar el nivel de estudio de los trabajadores, abarcando desde la primaria, secundaria y preparatoria.
- b) Becas de postgrado: coadyuvan al personal en la adquisición de conocimientos técnicos que satisfagan sus necesidades de superación vinculada a los requerimientos de la Secretaría.

La Dirección General de Personal a través de CAPVDE, tiene el propósito de normar la operación del programa integral de capacitación de la SARH, estableciéndose un vínculo con el Comité Nacional Mixto de capacitación y así poder coadyunar de manera específica a lograr la actividad homogénea, y lograr una congruencia con el sistema que requiere para su óptima operación, y serán los responsables de elaborar los programas como señalar los casos en que habrá necesidad de recurrir a Instituciones o instructores externos.

4.3.1 EL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION DE LA SARH Y EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.

El sistema Integral de Capacitación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos es parte fundamental del Plan Nacional de Desarrollo y uno de los principales instrumentos de política para su realización. En materia de este conocimiento del Sistema Integral de Capacitación esta presente directa o indirectamente en los subsistemas de actividades productivas, donde se realizan las acciones físicas y sociales que habrán de traducirse en la producción agrícola; de actividades de apoyo a la producción, que formamos parte del conjunto de acciones institucionales de servicios a los productores; y de mejoramiento del medio rural en donde se empalma la acción de la Secretaría con el hogar de los productores. Desde este aspecto, el Sistema Integral de Capacitación es un instrumento de las políticas Social, Sectorial y Regional, dado que apunta a brindar las herramientas del bienestar social, de la producción, productividad y de la descentralización para el desarrollo regional equilibrado del país.

Se trata de las condiciones necesarias para alcanzar los resultados de producción, empleo, ingreso y mejoramiento de las condiciones de vida del Agro Mexicano articulando los sistemas primarios, sociales y naturales mediante el trabajo, la tecnología y el conocimiento; combinados éstos en un esfuerzo planificado de desarrollo agropecuario y forestal.

El objetivo principal de la estrategia de desarrollo rural integral es el mejoramiento de los niveles de bienestar de la población rural, con base en su participación organizada y en la plena utilización de los recursos naturales y financieros, con criterios sociales de eficiencia productiva, permanencia y equidad, fortaleciendo su integración

equipos e insumos.

La organización social y productiva juega un papel preponderante por ello se otorgará capacitación a los productores en estos aspectos; lo anterior se propiciará con la formación de cuadros técnicos que hagan factible el programa.

Como parte esencial de acción se instrumentarán programas de capacitación campesina que consoliden las organizaciones existentes, que impulsen las que estén en proceso inicial y que propicien la organización en donde ésta aún no existe.

Otro elemento de apoyo para lograr el cumplimiento y el cambio estructural al que aspira, lo constituye el desarrollo científico y tecnológico alcanzado, el cual deberá ser transmitido a la operatividad a través de la capacitación en los diferentes niveles que ésta exige; con ello se evitará el derroche de recursos y se gestará un mejor aprovechamiento de la riqueza nacional. Así, la utilización óptima de la actual infraestructura será un factor destacado del cumplimiento cabal de la tarea asignada a la SARH; con el objeto de coadyuvar al proceso de descentralización de la vida nacional, la capacitación se enfocará con una clara orientación regional que propicie la solución de los problemas del medio rural.

En este esfuerzo por cumplir ampliamente los objetivos nacionales se buscará la participación activa de las Dependencias y organismos del Sector Público, Privado y Social a efecto de poder participar integralmente en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, como respuesta a las demandas rurales, utilizando además eficientemente al personal y los recursos financieros, físicos y materiales de que se dispone.

con el resto de la nación, como fue demandado en los foros de consulta popular. En este contexto la capacitación tiene un papel importante, ya que no únicamente cumple con la exigencia del hombre de desarrollar sus capacidades y aptitudes, sino también coadyuva a la obtención de un crecimiento económico sostenido, al dotar a la fuerza de trabajo de una mayor capacidad para explotar los recursos de que dispone el país y al influir en forma directa en el incremento en los niveles de productividad.

De tal forma la SARH participa en el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, en sus tres subprogramas; Agrícola, Pecuario y Forestal.

La capacitación también permite mejorar los grados de bienestar al promover un progreso cualitativo del trabajo y empleos remunerativos que propicien un desarrollo integral de los recursos humanos; incidiendo en una mejor redistribución del ingreso.

En este sentido la capacitación es el motor que transforma el crecimiento económico en desarrollo social. La capacitación tiene un papel activo en el incremento de la participación de los productores en los procesos de producción y el fortalecimiento previsto para los programas de inversión en sistemas agropecuarios coadyuvando a la definición de los programas de capacitación que contribuyan a la integración de los procesos productivos. Además deberá ser apoyada por los programas de divulgación de la Secretaría.

Se intensificarán las actividades de capacitación a los productores dando preferencia a aspectos de producción y además, a aquellos renglones que se refieren a temas administrativos para gestionar, contratar y operar el crédito, realizando inversiones productivas, adquiriendo maquinaria,

El Sistema Integral de Capacitación, considera las condiciones culturales, económicas y sociales, en las cuales tendrá su principal ámbito de acción.

4.3.2. OBJETIVOS DEL SIC.

Dentro de los objetivos del Sistema Integral de Capacitación destacan los siguientes:

- Lograr la transferencia de tecnología para satisfacer la problemática del productor; aprovechando en mayor medida los resultados de la investigación y de la experiencia de campo.
- Cumplir más eficaz y eficientemente las tareas que la nación le ha encomendado a la SARH.
- Propiciar el desarrollo integral del personal apoyándose en el Servicio Civil de Carrera.
- Crear el elemento concertador que permite el cumplimiento cabal del Programa Nacional de Capacitación y Productividad en sus tres subprogramas, en lo que corresponde a la SARH y a las Empresas del Sector.

4.3.5 POLITICAS GENERALES DEL SIC

Dentro de las políticas generales del Sistema Integral de Capacitación sobresalen las siguientes:

- Deberá incidir decisivamente en aquellas actividades pendientes a satisfacer las demandas prioritarias de los productores.
- Deberá contemplar a corto, mediano y largo plazo, la elevación de los niveles profesionales de los trabajadores, así como infundir en ellos el espíritu de servicio y lograr su plena identificación con la SARH apoyando con ta les acciones el Servicio Civil de Carrera.
- Deberán participar todas las áreas de la Secretaría.
- Deberán establecerse las normas adecuadas de elevación y seguimiento que garanticen la retroalimentación entre la Secretaría y sus empleados y productores.
- Deberán ser utilizados al máximo los elementos humanos y los recursos técnicos y materiales de que dispone la Secretaría para su operación.
- Deberá establecer convenios con Universidades, Institutos y Organismos que proporcionen servicios adecuados a los requerimientos del Sistema de Capacitación de la Secretaría y aprovecharse los servicios de las instituciones internacionales con la cual la Secretaría tenga convenios de capacitación (FAO, CEPAL, etc.).

4.3.4. CARACTERISTICAS, ESTRATEGIAS Y METODOS DEL SIC.

El Sistema Integral de Capacitación comprende cinco características:

- 1o. Surge del Plan Nacional de Desarrollo, del Programa Nacional de Capacitación y Productividad y el Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal, en donde la capacitación se plantea como una acción determinante para la obtención de sus objetivos.
- 2o. Tiende a satisfacer las tres jerarquías de la función general de capacitación: el desarrollo de habilidades, la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes.
- 3o. Establece convergencia entre los objetivos de la Secretaría y los de sus trabajadores, fomentando su arraigo institucional, la productividad de su actuación y facilitándole los elementos que le permitan acceder a puestos de mayor responsabilidad, niveles de remuneración y otros estímulos.
- 4o. En el desarrollo del Sistema se involucran todas las áreas de la Secretaría y requiere de la participación de todos los niveles jerárquicos tanto de manera horizontal como vertical.
- 5o. El Sistema tiende a dar prioridad a los aspectos cualitativos sobre los cuantitativos.

Las estrategias y métodos del SIC de la SARH son:

Es indispensable que los conocimientos adquiridos por el -

trabajador de la SARH durante la capacitación repercutan en una forma directa o indirecta en aumentar la producción y productividad agropecuaria y forestal, objetivo final del Sistema Integral de Capacitación. Para ello es necesario definir la estrategia a seguir para que los beneficios de la capacitación lleguen en forma directa y oportuna al productor y exista una retroalimentación entre las acciones de la Secretaría y de los productores, que permita evaluar los resultados de la capacitación con base en los de la producción y productividad alcanzada en el campo.

En el establecimiento de dicha estrategia debe involucrarse las distintas actividades agrícolas, pecuarias, forestales, agroindustriales y de infraestructura para la realización y evaluación de éstas en la producción agropecuaria y forestal.

Su método principal es la capacitación en cascada de los trabajadores de la Secretaría proporcionándoles los elementos necesarios para atender adecuada y oportunamente los problemas específicos de los productores, para elevar o reforzar el nivel tecnológico de su comunidad, considerando fundamentalmente las prioridades institucionales, regionales y locales.

Atendiendo a la organización de la Secretaría, el SIC establece una clara distribución de responsabilidades en la materia y, de acuerdo al propio programa de capacitación y productividad, en los tres subprogramas que lo comprenden en los cuales la Dependencia participa en la denominación de áreas responsables como sigue:

- a) Subprograma de capacitación y productividad del Sector Rural Integral, será responsable la Subsecretaría de Planeación de designar la unidad administrativa o área

funcional que se encargue de la planeación, coordinación y evaluación del mismo.

- b) Subprograma de capacitación y productividad de los sectores formal y social, la coordinación general del sector paraestatal agropecuario y forestal será la que designe la unidad administrativa o área funcional encargada de planear, coordinar la operación y evaluar el mismo.
- c) Subprograma de capacitación y productividad del sector de la administración pública centralizada, la responsable de planear, coordinar la operación y evaluar éste es la Oficialía Mayor, a través de la Dirección General de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal (CAPIDE).
- d) Asimismo y a manera de órgano coordinador y concertador, será necesaria la instauración del Comité de capacitación y productividad de la SARH, cuyo manual de funcionamiento, similar al de CONAMIC, deberá contemplar las variantes necesarias para el cumplimiento del objetivo.

La SARH parte de estructuras centrales hacia los niveles de producción a través de las siguientes articulaciones:

1o Nivel estratégico (ámbito de las Oficinas Centrales).

Tendrá funciones de establecer normas y lineamientos de acción de cobertura nacional a través del Comité Nacional Mixto de Capacitación de la SARH y de la Dirección General de Relaciones Laborales y Desarrollo de Personal, en donde se establecerá también la integración programática y presupuestal.

2o. Nivel tático (ámbito de las representaciones generales).

Tendrá como funciones establecer a través de las unidades de capacitación y divulgación de las representaciones generales, el programa de capacitación de su jurisdicción.

3o Nivel Operacional (ámbito de los distritos).

Tendrá funciones operativas de capacitación agrícola, pecuaria y forestal, de fomento y promoción agroindustrial, así como del desarrollo Rural Integral.

La primera premisa del Sistema establece la necesidad de organizar a la Secretaría para la capacitación, establece un modelo de organización que prescribe los niveles jerárquicos orgánicos de las unidades de capacitación, las formas de operación más adecuadas, las normas que definan la interrelación que debe existir entre las unidades centrales, federales y descentralizadas y las vocaldas de capacitación de los tres niveles.

La segunda premisa del Sistema expresa que sin la organización de los productores es imposible llevar a cabo comunitariamente la capacitación.

La programación de las actividades del Sistema se realizará con base en la detección de las necesidades y requerimientos de capacitación surgidas de los productores y, contará para su realización con la participación de los técnicos especializados en cada materia, ubicados a nivel de distrito agropecuario y de unidad operativa.

En esta concepción la divulgación es entendida como un sis-

tema de soporte de la capacitación, razón por la cual sus recursos y acciones deberán apoyar la programación.

Esto determina que la organización de las representaciones generales se fortalecerán con un órgano que será la unidad de capacitación y divulgación, que imprima coherencia a la actividad de capacitación institucional de todas las especialidades, sosteniendo su actual atención a nivel asesoría y apoyo del representante.

4.4 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION.

La idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue expresado por el Presidente López Portillo en su primer informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social de capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial de Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del Artículo 123 Constitucional, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo que reglamenta la Norma Constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones ante el Consejo Consultivo de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de nuestra Constitución.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores, los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despedidos, etc. Para nuestro interés constituye una importante novedad la Reforma Constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación a las empresas capacitar y adiestrar a sus

trabajadores.

Artículo 123 Constitucional.

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

Artículo 123 Constitucional apartado B.

Fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del apartado B) del Artículo 123 Constitucional.

Artículo 11. En lo previsto por esta Ley o disposiciones especiales, se aplicarán supletoriamente y en su orden, la Ley Federal de Trabajo, el Código Federal de Procedimientos Civiles, las Leyes del Orden común, la costumbre, el uso y los principios generales de derecho y la equidad.

[Nota en este caso veremos a la Ley Federal de Trabajo en su título cuarto, Capítulo III Bis de capacitación y adiestramiento).

Art. 43 son obligaciones de los titulares del Estado:

VI inciso F)- Establecimiento de escuelas de Administra---

ción Pública en las que se impartan cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Art. 44. Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción VIII. Asistir a los Institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Art. 139. Para alcanzar mayor eficiencia y eficacia en las prestaciones sociales y culturales que esta Ley encomienda al Instituto, los trabajadores cooperarán y le prestarán su apoyo a efecto de que dichas prestaciones satisfagan sus necesidades de educación, alimentación, vestido, descanso y -esparcimiento y mejoren su nivel de vida.

Art. 141 Para los fines antes enunciados el Instituto ofrecerá los siguientes servicios:

Fracción II.- Programas educativos y de preparación técnica.

III.- De capacitación.

Condiciones Generales de Trabajo (SARH).

Capítulo IX. De las obligaciones y facultades del titular de la SARH.

Artículo 87.- El titular está obligado a:

Fracción V.- De acuerdo a la disponibilidad presupuestal,

aportar los recursos económicos y materiales que requieran para la aplicación del Programa de Capacitación Administrativa que se impartirá a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos, de conformidad con los programas diseñados por el Comité Mixto Nacional de Capacitación Administrativa.

Artículo 98.- Son obligaciones de los trabajadores de la SARH.

Fracción VII. Asistir a los cursos de capacitación que imparta la Dependencia, para mejorar su preparación y eficiencia en la inteligencia de que su asistencia será regida por un lado, por el Artículo 41 de Las Condiciones Generales de Trabajo, así como de tener derecho a documento de asistencia a cada evento de capacitación.

Ley Federal de Trabajo.

Título Cuarto

Capítulo III Bis.

De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

Artículo 153 A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capaci-

tación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de -

nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes impartir capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

Art. 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfec-

cionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo de existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las -

ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art. 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153-O. Las empresas en que no rija contrato colecti-

vo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-P. El registro de que se trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que compartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofre-

cer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-Q, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social - que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a las obligaciones de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y --- adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los --- términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV --- del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cual --- quiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las me --- didas pertinentes para que el patrón cumpla con la obliga --- ción de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en --- los exámenes de capacitación o adiestramiento en los térmi --- nos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad ins --- tructora les expida las constancias respectivas, mismas que, --- autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y --- Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de --- la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto --- del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a --- través de las autoridades del trabajo, a fin de que la pro --- pia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formu --- lar el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, --- en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, --- un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que --- tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su --- puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documen --- talmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la en --- tidad instructora, el examen de suficiencia que señale la --- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la co --- rrespondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trate el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

5.1. LA PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA SARH.

El elemento humano que integra la estructura gubernamental es factor determinante de los grandes problemas que se presentan en el sector público; es por ende que el estado se ha visto - en la necesidad de capacitación a sus empleados; si no de calidad, al menos si eficiente, aunque en ocasiones los esfuerzos que se despliegan para satisfacer tal demanda son casi im perceptibles.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos que la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos se ha propuesto en relación a la promoción del personal que labora en las diferentes áreas administrativas a nivel central, ha la fecha han sido aplicados diversos sistemas de capacitación Agropecuaria y Forestal, así como la capacitación técnica y administrativa impartida por el CAPYDE, que si bien ha surgido como respuesta a las necesidades imperantes de nuestra época, no logrando establecer una estrategia general y uniforme que rijan las acciones a desarrollar en este ámbito.

En esta ausencia de uniformidad en los conceptos y prácticas de la capacitación influye notablemente la participación de - cada una de las áreas que integran la Secretaría, Facultades para impartir capacitación técnica y administrativa; ya que - cada una de ellas encarbó a su real saber y entender estas actividades en la parte correspondiente a sus funciones, lo que produjo en el contexto laboral de la capacitación una fuerte fragmentación; dispersión de esfuerzos e incongruencia en los servicios de esta índole prestados a los trabajadores.

La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos realiza - funciones prioritarias para el país, que no podría llevar a - cabo sin el personal que la conforma y la dinamiza. El cum- - plimiento óptico de las responsabilidades que le han sido con

feridas requiere de una administración de personal que armonice los intereses, aptitudes y conocimientos de los trabajadores con la finalidad de la institución; esto solo se puede lograr con buenos programas de capacitación para que el personal realice sus funciones adecuadamente; es importante con el fin de tener los conocimientos las necesidades y expectativas de los trabajadores, a fin de materializar a nivel institucional las aspiraciones que en este campo es factible satisfacer. Como resultado del proceso de modernización del sector Agropecuario y Forestal, se a establecido una estructura organizacional que conforme a las exigencias del programa Nacional de Desarrollo Rural Integral que corresponde con las funciones - relativas a los procesos globales de planeación, normatividad y control, propios de las unidades centrales, responsabilizando a las delegaciones de la ejecución de funciones operativas.

Con el fin de dotar a las unidades de una estructura ocupacional adecuada, se realizaron en la Secretaría estudios sobre la composición de la fuerza de trabajo, orientados a responder a las necesidades de cada una de las unidades orgánicas y áreas funcionales.

Estos estudios se constituyen así en el marco de referencia - que viene a delinir la imagen-objetivo a lograr en el medio plazo, a través de un proceso gradual que se fundamenta básicamente en acciones de capacitación. En este sentido, durante 1983 y 1986 se han reubicado en puestos correspondientes a este objetivo, a cerca de 16 000 trabajadores, mismos que - se han beneficiado desde el punto de vista salarial y de capacitación.

De esta manera, la estructura de la fuerza de trabajo actual (diciembre de 1986) refleja que los diferentes grupos han alcanzado o están próximos a alcanzar la cantidad de personal -

idóneo, excepto los especialistas y parte de este último grupo deberá ser capacitado como promotor de desarrollo rural (extensión) para que realice actividades sustantivas básicas y permita a la dependencia incrementar su presencia en el campo mexicano. (A).

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos es el de contar con personal de pocos estudios; una investigación realizada en 1986 demuestra que el promedio de escolaridad del personal es de 10 años de estudio; carecen de instrucción 7090 trabajadores, casi todos del ámbito foráneo que sumados a los que solo cursaron la primaria representan el 32.7% del total del personal. De estos 4355 ya se encuentran participando en el sistema de educación abierta, a fin de concluir, el ciclo de instrucción básica.

No obstante lo anterior, también es significativa la cantidad de personal con estudios superiores y de postgrado, la cual representa el 23.4% del personal.

Este panorama pone de manifiesto la necesidad de continuar impulsando los programas de educación abierta, así como de promover la "Capacitación Técnica" media del personal con menor escolaridad.

Dichas acciones permitirán contar con personal mejor preparado y con mayores posibilidades de participación en el desarrollo de actividades sustantivas básicas de la dependencia.

De acuerdo con los datos obtenidos es necesario que el personal adquiera o fortalezca sus conocimientos. El 21.4% del

(A) Datos del censo de 1986, realizado por la SARH, a través de la Dirección General de Personal y CAPYDE.

personal (2 334 trabajadores de 122 791) deberá admitir o actualizar sus conocimientos en las diferentes áreas y funciones que tiene encomendadas la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos; con el fin de apoyar el cumplimiento de las funciones sustantivas.

Por consiguiente se dará prioridad a los cursos para la formación de extensionistas, dentro del marco del programa de apoyo distrital, a fin de ampliar la cobertura del personal en el campo.

Cabe señalar que el extensionista es el elemento ocular de la estructura de la Secretaría, cuyas principales responsabilidades consisten en conocer la problemática productiva y social de la micro-región que tiene asignada y proporcionar la asistencia técnica básica para su solución, así como promover la adopción de nuevas tecnologías y convertirse en el vínculo de comunicación para que el campesino pueda tener acceso a otros apoyos de mayor especialización.

Así mismo como se fomentará la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos específicos del puesto.

5.2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Con la presente investigación pretendo contribuir en una mínima parte a la solución del problema que vive la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Al mismo tiempo pretendo señalar la importancia significativa que presenta la capacitación colectiva de personas en las áreas centrales.

A manera de justificación de mi trabajo, convengo en hacer in cipié en observar las cifras y estadísticas que con relación a la capacitación y desarrollo del personal de la SARH a través del CAPYDE.

Tenemos entonces que, en 1985^{1/} en el CAPYDE se atendieron - 32 955 empleados de la Secretaría de Agricultura y Recursos - Hidráulicos, adscritos a las diferentes áreas y en los diferentes niveles; en 1986 se atendieron 76 033 empleados capacitados; en 1987 solo se capacitaron 51 421 empleados y en 1988 hasta el mes de julio se llevaban solamente capacitados 5 000 trabajadores de las diferentes áreas a nivel central, notando se un decrecimiento en dicha función; contando en 1988 la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos con 16 806 trabajadores a nivel central; esto nos indica que una mínima parte de dichos empleados se han capacitado, en gran medida se debe al desconocimiento de los cursos, es decir un 30% de los trabajadores que se encuentran a nivel central han recibido - capacitación.

Con el fin de dotar la Secretaría de Agricultura y Recursos - Hidráulicos a través de la Dirección General de Personal de una estructura ocupacional adecuada, realiza estudios sobre - la composición de la fuerza de trabajo, orientados a respon-

^{1/} Datos proporcionados por el CAPYDE según sus estadísticas.

der a las necesidades de cada una de las unidades orgánicas y áreas funcionales.

En este sentido, durante 1985 y 1986 se ha reubicado en puestos correspondientes a cerca de 16 000 trabajadores, mismos que se beneficiaron desde el punto de vista salarial y de capacitación.

De esta manera, la estructura de la fuerza actual (diciembre de 1987^{1/}), refleja que los diferentes centros estatales han alcanzado la cantidad de personal idóneo, "excepto los especialistas y técnicos, el personal administrativo y de servicios". Parte de este último grupo deberá ser capacitado como promotor de desarrollo rural, para que realice actividades sustantivas y básicas y que permita a la SARH incrementar su presencia en el campo mexicano.

Uno de los principales problemas que afectan a la SARH son principalmente el problema de escolaridad, ya que el promedio de estudios es de 10 años de estudio.

Carecen de instrucción 7 090 trabajadores, casi todos del ámbito foráneo que sumados a los que sólo cursaron la primaria representan el 32.7% del total del personal. No obstante, la cantidad de personal con estudios superiores y de postgrado sólo representan el 23.4% del personal.^{2/}

De acuerdo con la información obtenida es necesario que el personal adquiriera o fortalezca conocimientos especializados (esto se logra en base a capacitación y desarrollo). El 21.4% del personal deberá adquirir o actualizar sus conoci-

1/ Censo de personal de la SARH 1987.

2/ Ver gráfica anexa.

mientos en las áreas de planeación, administración, apoyo a la producción agropecuaria y forestal principalmente, con el fin de apoyar el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Secretaría.

Actualmente el CAPVDE está dando prioridad a los cursos para la formación de extensionistas, dentro del marco del programa de apoyo Distrital, a fin de ampliar la cobertura de nuestro personal de campo; descuidando las actividades de capacitación y desarrollo del personal a nivel central, ya que es de suma importancia, porque es la parte rectora y normativa hacia el campo, asimismo se fomentará la capacitación orientada al desarrollo de conocimientos específicos del puesto.

Es por eso que la situación imperante en la SARH de capacitación y desarrollo del personal a través del CAPVDE, requiere de una efectiva toma de decisiones precisas y positivas, para encontrar un equilibrio entre las funciones técnicas y administrativas, culturales y humanas de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y su personal, así como del medio en que se realicen.

Las anteriores consideraciones hacen idónea la participación del Licenciado en Administración en el Área de recursos humanos (Dirección General de Personal) de este organismo de la SARH.

5.3. Planteamiento de la hipótesis.

- Supuestos para medir la eficiencia de la capacitación y desarrollo del personal técnico administrativo de la SARH, en el desempeño de sus funciones; aplicando un modelo de administración.

En base a que:

- El modelo actual de capacitación fue elaborado sin considerar las necesidades del personal técnico-administrativo; y
- El modelo actual es susceptible de ser mejorado, para lograr una mayor eficiencia en la capacitación y desarrollo del personal técnico administrativo.

5.4 Objetivo de estudio.

"Medir la eficiencia del sistema integral de capacitación de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos que se imparte en CAPYDE desde el punto de vista del personal técnico-administrativo; mediante las técnicas de campo a fin de dotar de un modelo funcional para el logro de sus objetivos.

Objetivos Específicos.

1. Identificar en base a la opinión del personal técnico-administrativo si el sistema integral de capacitación es eficiente o no.
- 2.- Detectar cual es la causa principal de la ineficiencia del sistema integral de capacitación de la SARH, y en base a esto, plantear alternativas de solución.
3. Encontrar cual es el principal problema que tiene el personal técnico-administrativo para capacitarse en CAPYDE.
4. Determinar como está funcionando actualmente CAPYDE en la impartición de capacitación integral.
5. Conocer la opinión del personal técnico administrativo acerca de la impartición de los cursos de capacitación.
6. Saber si CAPYDE cuenta con programas eficientes para transmitir una buena capacitación.
7. Saber si el personal técnico administrativo conoce todos los cursos que se imparten en CAPYDE y como funcionan estos.
8. Detectar cuál es la causa principal por la que el personal técnico administrativo desconoce los cursos que imparte CAPYDE e idear métodos para hacerlos del conocimiento de los mismos.

9. Identificar cuáles serían las posibles alternativas de solución desde el punto de vista del personal técnico administrativo a fin de lograr una (buena) eficiente capacitación y mejora del servicio.

5.4.1. POBLACION MUESTRAL

Uno de los problemas que preocupan más al investigador es dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿A quiénes y a cuántas personas se aplicará el instrumento de recolección de información? (cuestionarios, entrevistas, etc.) varias son las técnicas y procedimientos elaborados con el manejo de los mismos puede conducir al diseño de muestras poco útiles para compilar la información requerida y efectuar el análisis del problema.

La utilización de técnicas de muestreo en el campo de la investigación social juega un papel primordial, debido a que la mayoría de los casos, el estudiante o experto no puede investigar a toda la población, pues ello elaborarla los costos y procedimientos de la información. Además, es posible que ciertos aspectos se indaguen incompletos o sin la debida profundidad por falta de tiempo y recursos.

A excepción de los censos, los investigadores sociales se llevan a cabo en base a un reducido número de casos denominados, muestras que sirven para conocer el comportamiento de las distintas variables, objeto de estudio a nivel de la población. Resultan obvias las ventajas que representa investigar solo una porción de los elementos, sin que ello signifique que los resultados carezcan de validez.

La teoría de muestreo establece que se puede trabajar con base en muestras para tener un conocimiento de la población.

Para correcto entendimiento de como se calculó el tamaño de la muestra en este estudio, es conveniente familiarizarse con algunos términos de la teoría de muestreo, mismos que definiremos a continuación para facilitar su manejo.

MUESTRA: es una parte de la población que contiene teóricamente las mismas características que se desea estudiar en aquella. Sus medidas reciben el nombre de estadísticos.

POBLACION: Es la totalidad de los elementos que poseen las principales características u objetos de análisis. Sus valores son conocidos con el nombre de parámetros.

Cuando se emplean muestras, los resultados obtenidos se generalizan hacia la población según el nivel de confianza y precisión especificados en el cálculo del tamaño de la muestra.

Contrariamente a lo que mucha gente piensa, el diseñar una muestra no implica únicamente calcular el número de casos e indicar quienes serán encuestados. Representa también, prever los problemas para el levantamiento de la encuesta tales como: el lugar donde se entrevistarán; las estrategias para sustituir a los individuos que se niegan a contestar o no se puedan localizar y las rutas que deben seguirse para la aplicación del cuestionario.

Dentro del campo de la investigación existen dos tipos de muestreo o el probabilístico y el no probabilístico:

Muestreo Probabilístico: Es aquel en el que cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo; es decir, la diferencia entre las medidas de la muestra y las medidas poblacionales.

Los tipos de muestreo probabilístico son:

1. El aleatorio simple o al azar.
2. El estratificado

3. Por racimos
4. El sistemático.

MUESTREO NO PROBABILISTICO

Su utilización se justifica por la comodidad y la economía, - pero tiene el inconveniente de que los resultados de la muestra no pueden generalizarse para toda la población.

Entre los tipos de muestreo no probabilístico se encuentran:

1. El de cuotas
2. El intencional o selectivo

Para los fines de mi investigación y de acuerdo a los objetivos que se periguen, se utilizó el muestreo aleatorio simple o al azar.

En este tipo de muestreo la selección del personal fue tomada al azar, en las diferentes direcciones de una Dirección General de la SARH.

De acuerdo a los objetivos, al tipo de cuestionario y al plan de análisis estadísticos de la investigación, se determinó el tamaño de la muestra para los empleados de la SARH, tendientes a ser capacitados, mediante la utilización de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2} \text{ donde}$$

"Z" = Es igual al nivel de confianza.

"E" Indica la precisión con que se generalizan.

"pq" Se refiere a la variabilidad del fenómeno estudiado.

Para el cálculo de la muestra se utilizó una precisión del 5% y un nivel de confianza del 96% = 2.06 en valores

"Z" estandarizados.

En la determinación de la probabilidad de éxito (P) y fracaso (Q), se elaboró un cuestionario que se aplicó a una muestra de 20 empleados. Después de efectuarse el conteo de respuestas la situación fue la siguiente: "P" fue igual al 50 por ciento y "Q" a 50 por ciento.

SUSTITUYENDO LOS VALORES

$$n = \frac{(2.06)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{4.2436 (0.25)}{0.0025} = \frac{1.0609}{0.0025} = 424 \text{ Personal capacitado}$$

$$n = 424 \text{ Capacitados.}$$

Luego entonces el tamaño de la muestra al que se aplicó el instrumento de investigación (cuestionario) según el cálculo anterior fue de 424 capacitados.

5.4.2. RECOPIACION DE LA INFORMACION

La importancia que reviste el obtener información 100% confiable es de gran relevancia ya que influye en forma determinante en las posibles alternativas a las posibles alternativas de solución al problema.

Lo anterior solo puede lograrse cuando se aplican correctamente las reglas metodológicas, derivadas de un modelo teórico, en el diseño y aplicación de los instrumentos de recopilación de la información, misma que puede ser procesada y analizada sin mayores dificultades. Es así como la tergiversación de los objetivos e hipótesis me condujeron a elegir dos técnicas que nos permitieron conceptualizar el problema. Dichas técnicas son:

- 1) Observación directa.
- 2) Cuestionario.

OBSERVACION DIRECTA.- Esta técnica se utilizó durante la aplicación de los cuestionarios al personal susceptible de capacitarse, con el propósito de observar sus reacciones y verificar la autenticidad y veracidad de sus respuestas.

ESTRUCTURA Y APLICACION DEL CUESTIONARIO.- Para el diseño del cuestionario fue necesario entrar en una tormenta de ideas que generó las preguntas del mismo, sin olvidar la asesoría de expertos en la materia, con el fin de lograr un mejor dominio de su estructura y de sus fines. Inicialmente diseñé un cuestionario que fue considerado como cuestionario piloto, el cual contenía 40 preguntas de identificación de la persona interrogada y 15 preguntas en forma controlada (cerrados), para conocer en forma amplia el criterio de la población sobre el problema. Se aplicaron entonces 20 cuestionarios, considera-

dos representativos, tomando en cuenta el tiempo que se requería para contestarlo.

Una vez estudiada y analizada la información obtenida en estos cuestionarios, se procedió al diseño de un cuestionario definitivo; corrigiendo los errores, eliminando las preguntas inútiles, agregando cuestiones que no se habían tomado en cuenta y que resultaron importantes para la investigación.

Es así como se determinó aplicar un total de 20 cuestionarios, que resultaron lo suficientemente representativos ya que contemplaban en nuestro criterio toda la información necesaria para avalar nuestra investigación. (Ver anexo 1)

Se observó únicamente el problema de extensión y presentación del cuestionario, ya que según fuera dicha extensión y presentación las personas mostraban apatía y desinterés al contestarlo.

Solo con la experiencia obtenida en los cuestionarios aplicados anteriormente, y el impacto que causó un problema de esta magnitud, logramos reestructurarlo adaptándolo a las necesidades de la investigación: características de la población, lo suficientemente sencillo para ser comprendido con eficacia por el personal de la SARH.

5.4.3. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

No resulta difícil comprender las limitaciones que entraña interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos de recopilación de información (cuestionario). Por esta razón, los datos de una investigación deben ser procesados convenientemente. Para ello es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

- a) Procedimiento de tabulación de datos.- Consiste en clasificar los datos de conformidad con los indicadores establecidos en el marco teórico de esta investigación; entendiéndose como indicador toda variable que puede explicar el fenómeno en estudio. No hay que perder de vista que los indicadores se dividen en alternativas de elección y estas fueron numeradas para efecto de facilitar el vertido de los datos.
- b) Vertido de datos.- El vertido de datos se efectuó directamente de los cuestionarios a una cédula de tabulación previamente diseñada.

Esta cédula contiene el número del cuestionario (para efectos de control) y todas las variables que se manejan en el mismo, lo cual facilita la captura de los datos.

Una vez tabulados los datos y tal como se habla previsto, se recurrió al Centro de Informática de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M. (CIFCA), en donde se procedió a la captura de los datos haciendo uso del programa estadístico con que cuenta la computadora (STATISTICS POCKET SOCIAL SCIENCE).

Es de especial importancia mencionar los grandes beneficios que se obtuvieron como consecuencia de la utilización

de dicho programa, reduciéndose en gran parte la medición lo cual se tradujo en un considerable ahorro de tiempo.

Como resultado de la aplicación del método de procesamiento de la información se obtuvo lo siguiente:

- 1.- Tablas de frecuencia
- 2.- Comentarios e interpretación, etc.

Todos estos resultados se presentan en la parte de análisis - e interpretación de datos (ver punto 6.1).

6.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION.

Este apartado constituye una de las fases más importantes de la investigación, ya que gran parte del éxito de la misma depende fundamentalmente de los métodos de análisis y de una adecuada interpretación de la información.

Para los fines de esta investigación los métodos más utilizados para el análisis e interpretación de la información fueron:

- 1.- El análisis descriptivo utilizado en las tablas de frecuencia, así como dibujos relacionados con el problema que facilita al lector la comprensión e interpretación de la información.
- 2.- La estadística: valioso instrumento para la reunión, organización, análisis e interpretación de resultados; así como las medidas estadísticas (de descentralización y dispersión), indispensable en toda investigación para un adecuado análisis.
- 3.- Cuadros de correlación que permiten observar la relación entre dos o más variables.

Todos estos elementos jugaron un papel muy importante en el análisis e interpretación de los resultados y en la formulación de las conclusiones; detectando los hallazgos principales del problema que, finalmente me llevaron al planteamiento de recomendaciones.

A continuación se presentan los resultados de la investigación mediante la utilización de tablas de frecuencia, acompañados de un análisis descriptivo y un comentario, que permitirán al lector juzgar la situación actual de CAPVDE (Capacita-

**CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA S A R H
(CAPYDE-SARH)**

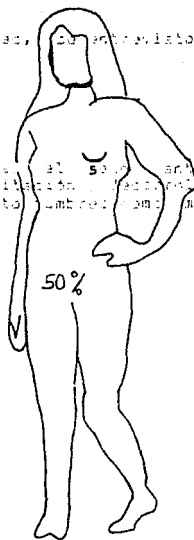
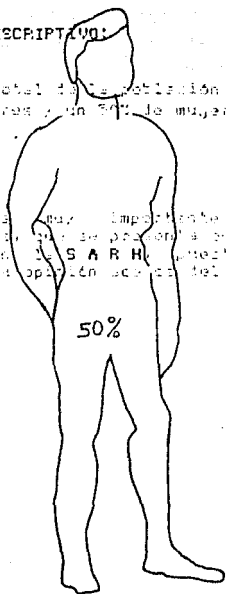
CATEGORIA	CODIGO	ABSOLUTA FREQ.	RELATIVA FREQ.	CUM FREQ.
MASCULINO	1	210	50.0	50.0
FEMENINO	2	210	50.0	100.0
TOTAL		420	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

Del total de la población encuestada, se entrevistó a un 50% de hombres y un 50% de mujeres.

COMENTARIO:

Resulta muy importante considerar al 50% ante la problemática que se presenta en la capacitación y desarrollo del personal en la S A R H, puesto que tanto hombres como mujeres coinciden en opinión sobre el servicio.



CAPYDE 3APH

AÑO DE NACIMIENTO DE LA POBLACION ENCUESTADA

CATEGORY	CODE	ABSOLUTE	RELATIVE	CUM.
ANO	FREQ.	FREQ.	FREQ.	
13	21	5	5	
19	21	10	10	
23	21	15	15	
24	21	20	20	
25	21	25	25	
26	21	30	30	
27	17	40	40	
28	21	45	45	
29	107	100	100	
30	34	35	35	
31	21	20	20	
32	21	25	25	
35	21	100	100	
TOTAL	124	100		

Por lo tanto se validó 124.

ANALISIS DESCRIPTIVO:

De la población encuestada el 55% tiene edad entre los 20 y 27 años y el 17% entre los 28 y 29 años.

COMENTARIO:

Es importante ya que del total de población encontrada es relativamente joven y esto ayuda para que se puedan capacitar, para que puedan desarrollarse con mayor eficiencia las actividades de su puesto.

CAPYDE SARH

PUESTO QUE OCUPA

CATEGORIA LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ(PCT)	AI JUSTED FREQ(PCT)	CUM. FREQ (PCT)
ADMINISTRADOR	1	212	50.0	50.0	50.0
TECNICO	2	129	30.0	30.0	80.0
COORDINADOR	3	42	10.0	10.0	90.0
OTROS	4	42	10.0	10.0	100.0
TOTAL		424	100.0	100.0	

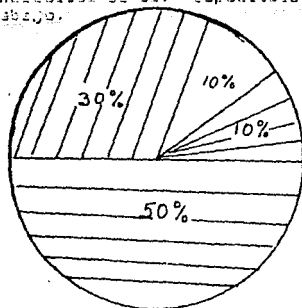
ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 50% de los encuestados es personal administrativo, el 30% personal técnico y el 20% personal coordinador, otros.

COMENTARIO:

Partiendo de que la mayor parte de los encuestados es personal administrativo y el 30% es personal técnico, podemos inferir en que se ven en la necesidad de ser capacitados para mejorar la eficiencia en su trabajo.

No. de casos validos 424.



CAPYDE SARH

ESCOLARIDAD:

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
PRIMARIA	1			
SECUNDARIA	2			
PREPARATORIA	3	170	40	40
COMERCIAL	4	106	25	65
PROFESIONAL	5	148	35	100
TOTAL		424	100	

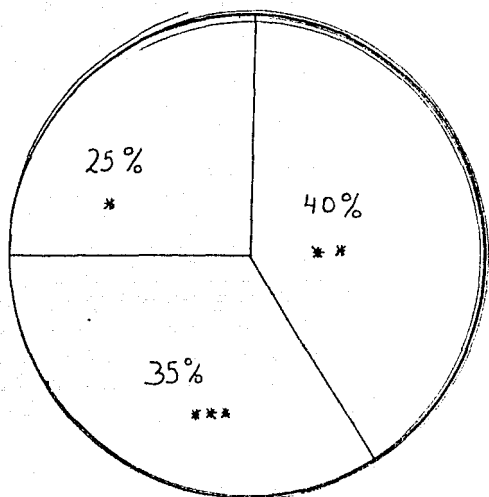
ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 35 % del personal encuestado tiene estudios de comercial (Se debe mencionar que el personal con estudios comerciales solo tiene la secundaria) y la preparatoria y solo un 25% tienen estudios a nivel profesional (Para estos son solo pasantes de una licenciatura).

COMENTARIO:

La escolaridad dentro de los encuestados nos determinan la necesidad que se requiere para ser inscrito, y ayuda además a determinar la opinión para la programación de los cursos que se impartirán en CAPYDE.

No. de ...



- * Personal con carrera Comercial. Nivel de estudios Secundaria.
- ** Personal con Preparatoria.
- ** Personal con Licenciatura (Pese a el 40% del personal encuestado.

CAPYDE SARH

PERSONAL QUE HA TOMADO CURSOS EN SARH

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
SI	1	107	99.9	99.9
NO	2	207	100.0	100.0
TOTAL		104	100	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

Un 100% de la población encuestada opino que 'no' ha tomado cursos de capacitación y el 99.9% que 'si'.

COMENTARIO:

Conviene hacer resaltar que este porcentaje es muy significativo para que se imparta capacitación, debe considerarse para efecto de mejorar la capacitación que se imparte en el CAPYDE.

No. de casos validos 104.

PERSONAL QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE EN CAPYDE.

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
SI	1	200	100.0	100.0
NO	2	25	100.0	100.0
TOTAL		104	100.0	

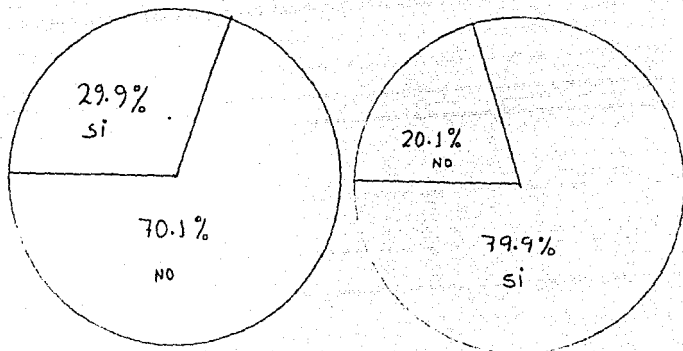
ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 79.9% de la población encuestada opina que le gustaría capacitarse y el 20.1% dice que no.

COMENTARIO:

Se hace resaltar que si el 20% del personal encuestado desea capacitarse, nos indica que CAPYDE es deficiente en la impartición de este servicio al personal Técnico Administrativo, por lo que se considera que el CAPYDE debe tomar en cuenta la opinión del personal para la programación e impartición de cursos para dicho personal.

No. de casos válidos: 101.



CAPYDE SARH

PROBLEMA QUE TIENE EL PERSONAL PARA CAPACITARSE:

CATEGORIA LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
FALTA DE MOTIVACION	1	25	20.0	20.0
PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS	2	127	70.0	50.0
POR RECONOCIMIENTO	3	106	85.0	75.0
OTRA	4	104	85.0	100.0
TOTAL:		424	100.0	

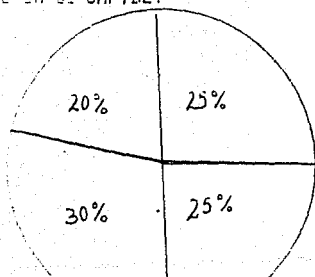
ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 20% del personal encuestado afirma que las causas principales de la ineficiencia del capyde son por falta de motivación y un 20% por problemas administrativos. Mientras que el 85% por reconocimiento y otras causas, es por ese que no se capacitaban.

COMENTARIO:

Es importante jerarquizar las causas por las cuales el personal no se capacita; entre las principales son falta de motivación por parte del CAPYDE para lograr que el personal se capacite; otro es que el personal por problemas administrativos no pueda; y un 85% del personal por desconocer el tipo de cursos de capacitación que se imparte en el CAPYDE.

No. de casos validos 424.



COMO CONSIDERA LOS CURSOS QUE EL CAPYDE PROGRAMA

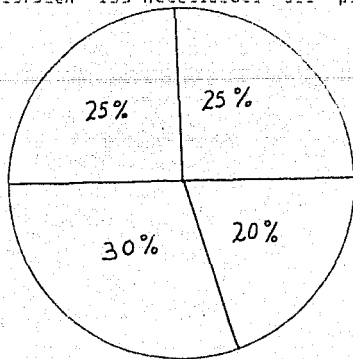
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM. FREQ.
BUENOS	1	85	20.0	20.0
MALOS	2	127	30.0	50.0
REGULARES	3	106	25.0	75.0
OTRA	4	106	25.0	100.0
TOTAL		424	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

Los cursos que el CAPYDE programa se consideran en un 20% malos ; un 50% entre regulares ; otra causa por lo general desconocimiento ; el 20% los considera buenos.

COMENTARIO:

Una vez que se han identificado los problemas por los que el personal no se respacite es porque consideran que los cursos son malos ; no satisfacen las necesidades del personal Técnico Administrativo.



CAPYDE SARH

EL PERSONAL, CONSIDERA QUE LOS CURSOS PROGRAMADOS POR EL CAPYDE

CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
NO SATISFACEN NUESTRAS NECES- IDADES.	1	95	20.0	20.0
NO LO AYUDAN	2	21	5.0	25.0
OTRA	3	108	75.0	100.0
TOTAL		424	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 75% del personal encuestado, opino que desconoce en que lo ayudan los cursos si capacitarse / el 20% dijo que no satisfacen sus necesidades y el 5% que no lo ayudan a ser eficiente en el desempeño de sus funciones.

COMENTARIO:

Debe mencionarse que el personal como no se ha capacitado no puede opinar sobre los cursos; esto nos hace suponer que el trabajo no esta funcionando eficientemente; cabe indicar que se lleve a cabo una detección de necesidades de capacitación acorde al personal Técnico Administrativo, para que pueda ser eficiente el personal en su puesto.

No. de casos válidos: 424

No. de casos inválidos: 0

**OPINION DEL PERSONAL QUE SE HA CAPACITADO, SOBRE LAS
INSTALACIONES DE LAS AULAS**

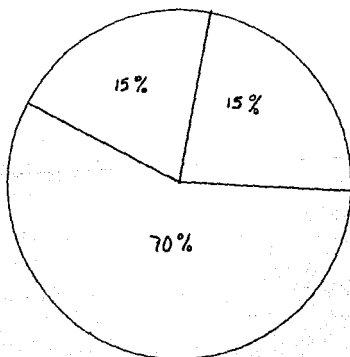
! CATEGORY LABEL !	! CODE !	! ABSOLUTE !	! RELATIVE !	! CUM !
! !	! !	! FREQ. !	! FREQ. !	! FREQ. !
! BUENAS !	! 1 !	! 64 !	! 15.0 !	! 15.0 !
! REGULARES !	! 2 !	! 64 !	! 15.0 !	! 30.0 !
! OTRA !	! 3 !	! 296 !	! 70.0 !	! 100.0 !
! TOTAL !	! !	! 424 !	! 100.0 !	! !

ANALISIS DESCRIPTIVO:

El 70% no opino sobre las instalaciones y3 que no ha asistido a cursos y del 30% restante opinaron; un 15% que son buenas y otro 15% que son regulares.

COMENTARIO:

Debe mencionarse que para que el personal opine sobre las instalaciones, es conveniente que se capacite dentro del CAPYDE para que pueda ser eficiente en el desempeño de sus funciones.



CAPY SARH

EL PORQUE DESCONOCEN EL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION

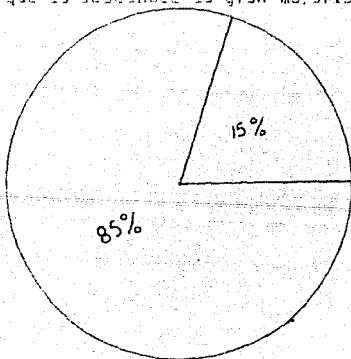
CATEGORÍA	LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
FALTA DE INFORMACION		1	19	15.0	15.0
NUNCA HA OIDO HABLAR DE EL		2	105	85.0	100.0
TOTAL			124	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

La mayoría (El 85%) de los encuestados opino no haber oido hablar del Programa Integral de Capacitación.

COMENTARIO:

Es importante que la gente este informada para que pueda opinar lo el, ya que lo desconoce la gran mayoría.



LOS CURSOS SE PROGRAMAN EN BASE A:

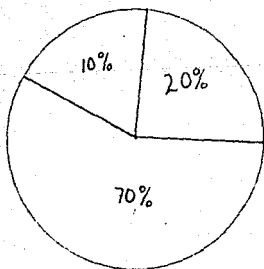
CATEGORY LABEL	CODE	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCION	1	42	10.0	10.0
LAS NECESIDADES DEL PERSONAL	2	- 0 -	- 0 -	10.0
LA DECISION LA TOMA CAPYDE	3	95	20.0	30.0
OTRA	4	287	70.0	100.0
TOTAL		424	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

E 40% de los encuestados tuvo una opinión diferente ya que no ha tomado cursos.

COMENTARIO:

Para saber en que se fundamenta la programación de los cursos de capacitación es necesario que se efectue una detección de necesidades de capacitación en base a la opinión del personal.



CAPYDE SARH

LA CAPACITACION BIEN DESARROLLADA LO AYUDA A:

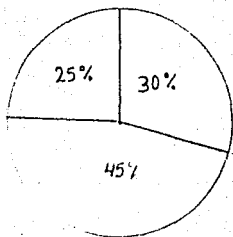
CATEGORIA/LABEL	CODES	ABSOLUTE FREQ.	RELATIVE FREQ.	CUM FREQ.
SUPERAR EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO	1	45	45.0	45.0
MEJORAR SU NIVEL LABORAL	2	30	30.0	75.0
SUPERARSE COMO PERSONA	3	25	25.0	100.0
OTRA	4	0	0	100.0
TOTAL		100	100.0	

ANALISIS DESCRIPTIVO:

En la encuesta efectuada el 45% opinó que supera las experiencias en el trabajo, el 30% que aumenta su nivel laboral, y el 25% que se supera como persona.

COMENTARIO:

Es de suma importancia resaltar que una capacitación bien planeada y controlada, ayuda al personal a ser eficiente en todos los aspectos personales y laborales.



6.2. IMPORTANCIA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS Y LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar; así ocurre también con la administración de empresas. Una de las tareas principales del licenciado en Administración de Empresas, es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. Toda decisión de la Gerencia tiene consecuencias que se producen en el comportamiento humano. El buen administrador depende, en grado considerable por cierto, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

Los resultados obtenidos hasta ahora en la administración de empresas manifiestan una capacidad considerable de planear y controlar la conducta humana (Administración de Recursos Humanos). El que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que el administrador de recursos humanos y de capacitación ha logrado crear gente competente para el desarrollo de sus funciones en el puesto, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la eficiencia en bienes o servicios. El interés que el licenciado en Administración manifiesta en el área de recursos humanos y de la capacitación entre alguna de las funciones que tiene recursos humanos, manifiesta los progresos realizados en este campo y que reconoce la oportunidad para aprovechar el potencial humano.

Es de suma importancia que el licenciado en Administración se encuentre ubicado en una institución dentro del Área de Recursos Humanos y también de la función de capacitación dentro de las actividades de este, ya que el comportamiento de los recursos humanos es el resultado de múltiples y complejas relaciones humanas que se generan en cada institución. Es por eso que para entender estos procesos organizacionales, el licenciado en Administración se apoya en las ciencias de la conducta.

humana, que estudia en el transcurso de la carrera, tales como la psicología, sociología, administración y dirección de personal entre otras. La posesión de conocimientos de estas ciencias permiten al Licenciado en Administración coordinar los esfuerzos humanos dentro de una institución mediante un sano clima organizacional que propicie al grupo dedicar su energía a obtener resultados de eficiencia y efectividad, en vez de destruirse entre ellos. El Licenciado en Administración genera un clima que permite la motivación de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la institución, es por eso que el administrador logra un clima de trabajo que permite el desarrollo de los miembros de la organización y atiende las múltiples necesidades del personal como son el capacitarlo y desarrollarlo para lograr una eficiencia en el desempeño de sus funciones en el puesto.

El Licenciado en Administración para lograr todo esto debe primero tener un concepto humano del hombre, puesto que el hombre no es una máquina, sino un ente complejo y dinámico. Además del conocimiento de la naturaleza humana, deberá tener una profunda sensibilidad para entender las necesidades de todo el personal de la institución.

Por todo lo anterior la función del administrador es la coordinación eficiente de los recursos humanos y técnicos de una institución u organización para lograr su efectividad, tomando en cuenta la interrelación de la institución con su medio ambiente y sus partes, en la búsqueda del beneficio social.

Con base a lo anterior, el ámbito de trabajo de esta profesión se da potencialmente, en todo organismo social. Esto incluye empresas públicas y privadas, industriales, comerciales o de servicio, lucrativas o no lucrativas. Es decir, el Licenciado en Administración aplica la administración en cualquier grupo de personas, formalmente estructurado que persi-

ga objetivos específicos. Es por ello que entre otras funciones el administrador debe de implantar estrategias, coordinando esfuerzos y recursos de índole administrativo, académicos (capacitación y desarrollo de personal), económicos y técnicos, para solucionar problemas y aprovechar oportunidades de desarrollo al personal y de la institución.

Una importante labor cotidiana del Licenciado en Administración como encargado de la función de capacitación consiste en respetar a las personas, transmitiendo los conocimientos adquiridos durante su carrera para que el personal logre realizar eficientemente su trabajo y así orientarlo en el desempeño de éste y plantearle retos para que se esfuercen y se desarrollen; para que al igual que en los estudios se logre el saber, el haber y el ser.

Tanto en la escuela como en el trabajo el Licenciado en Administración debe transmitir y desarrollar los conocimientos de las personas, con el fin de que se le facilite el desarrollo de sus actividades, tanto en la vida cotidiana como en el trabajo y con ello su desempeño dentro de una institución. Dentro de la capacitación, el Licenciado en Administración tiene un compromiso con la institución, la sociedad y consigo mismo, dar a otros lo que a él le dieron para llegar a ser un profesional, un administrador. Este compromiso lo debe cumplir dentro de la institución donde trabaje o se desarrolle como profesional, dando y proporcionando los conocimientos necesarios al personal que labore en dicho organismo, es decir capacitándolos.

6.3. LA CAPACITACION COMO UN BENEFICIO PARA EL PERSONAL TECNICO-ADMINISTRATIVO PARA REALIZAR CON MAYOR EFICIENCIA SUS FUNCIONES.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Esta se precisa y obliga en formar personal (en este caso al técnico-administrativo de la SARH) calificando eficientemente para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la eficiencia de las instituciones, ya sean públicas o privadas.

La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Desde el punto de vista económico, la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y eficiencia en su trabajo. Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual el individuo puede obtener una mejor posición laboral y aumentar su prestigio social. Por eso es necesario que el CAPVDE cuente con sistemas adecuados de capacitación y desarrollo del personal, que puedan garantizar al capacitado y a la institución los resultados de los programas esperados.

La participación del Estado en el desarrollo económico, político y social del país, demanda la necesidad de obtener niveles cada vez más elevados de eficiencia, eficacia y congruencia, en la ejecución de las actividades encomendadas a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

En las más diversas definiciones de la administración se concluye que la capacitación no es independiente de la organización, sino que está articulada dentro de la misma, siendo la capacitación uno de los instrumentos o técnicas en la que se apoya la administración de recursos humanos. Con el objeto de facilitar la comprensión sobre los beneficios que aporta la capacitación al personal técnico-administrativo de la SARH, es conveniente definir los siguientes conceptos:

CAPACITACION: Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean^{A/}.

CAPACITACION: Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador (empleado)^{B/}.

CAPACITACION PARA EL TRABAJO^{1/}: Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

CAPACITACION EN EL TRABAJO^{1/}: Esta la conforman una serie sistemática de actividades encaminadas a desarrollar conocimientos y mejorar actitudes de los trabajadores en las actividades que realizan.

Bajo este entorno, los beneficios que se pueden obtener con la capacitación planeada adecuadamente en la práctica adquiere gran relevancia. Por ello, en este trabajo se considera impor

A/ Arias Galicia Fernando, Admon. de Recursos Humanos, México 1971, Trillas.

B/ Silíceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Limusa México 1984.

tante. señalar las principales actividades de la capacitación, tendientes a elevar la eficiencia y eficacia del personal técnico administrativo de la SARH a través del CAPVDE.

Con el objeto de fortalecer y complementar los medios antes señalados, es necesario que sistemática y permanentemente se practique o lleve a cabo la capacitación en el trabajo al personal técnico administrativo en las actividades que realiza a fin de ratificar los cursos de acción del CAPVDE.

Este tipo de capacitación permitirá contar con un flujo constante de elementos de juicio que retroalimenten a los procesos de planeación, programación, presupuestación, información y control de las actividades, es necesario recurrir a una eficiente capacitación en el trabajo, con el fin de que el personal técnico administrativo tenga los conocimientos necesarios para desarrollar eficientemente sus funciones.

Ya que el objetivo primordial de la capacitación consiste en apoyar a la administración de recursos humanos con el fin de que se proporcione al personal los conocimientos, habilidades y actitudes al personal técnico administrativo con el fin de desarrollar eficientemente y eficazmente sus actividades.

Otros beneficios son los que se dan al empleado técnico administrativo una oportunidad adecuada para realizar adecuadamente sus actividades y responsabilidades en su puesto, no se le deja a la deriva para que haga lo que buenamente pueda, perdiendo el tiempo con ello.

Una capacitación bien planeada proporciona al personal y lleva adecuadamente da al empleado técnico administrativo un eficiente conocimiento y de que la institución tiene interés real en su bienestar.

La capacitación además otorga beneficios sobre las demandas del trabajo y ayuda a relacionarlo con sus compañeros y superiores evitando resentimientos.

Además un empleado bien capacitado alcanza una eficiente escala de actividades superior a la de otro que no lo está. Un empleado adecuadamente capacitado, en mi opinión, tiene la oportunidad para hacer derivar sobre su vida la satisfacción máxima nacida de su trabajo en una institución.

Conviene mencionar algunas indicaciones que debe contener el programa de capacitación para que proporcione los beneficios necesarios al personal técnico administrativo de la SARH: propósito del programa dirigido al personal técnico y administrativo, detección de que tipo de necesidades tiene dicho personal, información que se debe proporcionar y con quien comentarla con las áreas de trabajo en estudio.

Estamos convencidos que la capacitación de personal ofrece grandes beneficios y posibilidades de mejorar la eficiencia y eficacia del personal técnico administrativo a través del CAPVDE en la prestación de este servicio.

En todas estas actividades para que CAPVDE logre los avances deseados, es necesario que redoble sus esfuerzos para consolidar experiencias y obtener mejores resultados en la prestación de este servicio.

6.3.1. MODELO PROPUESTO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL CAPYDE (PROGRAMA DE CAPACITACION)

El modelo propuesto se basa principalmente en la elaboración de un programa de capacitación, el cual se propone al CAPYDE de acuerdo a lo siguiente:

La fase de elaboración de programas de capacitación, es la más complicada del proceso administrativo de la capacitación, para llegar a ella, es necesario haber aplicado una buena detección de necesidades de capacitación y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptible de resolver mediante acciones de capacitación.

El presente trabajo no incluye material referente a las técnicas de detección de necesidades de capacitación. Estas son muy variadas y no constituyen específicamente materia de estudio del trabajo. Únicamente cabe señalar que su selección debe basarse en el análisis del universo a investigar; amplitud, nivel operativo (personal administrativo y técnico), niveles intermedios y niveles ejecutivos; tipo de actividad; disponibilidad de tiempo para la investigación; actitud hacia las acciones capacitadoras y otros factores específicos y/o propios de cada caso.

Las técnicas más comunes para la detección de necesidades de capacitación son: La utilización de cédulas y cuestionarios, que tienen como propósito la confrontación de una situación ideal; establecidas en manuales de organización y otros documentos, con una situación real, producto de la cédula; la entrevista directa, ya sea a través de las áreas de personal o con los jefes inmediatos superiores, con los niveles operativos y administrativos principalmente o con una muestra mixta. Otras empresas y/o instituciones cuentan con

una área específica para la determinación de necesidades de capacitación en donde se aplican técnicas de dinámica de grupos; así como formas impresas, etc.

Producto del diagnóstico de necesidades de capacitación, el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades. En este marco, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos; entre los contenidos de los cursos y los módulos. Así mismo debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Este último, con el fin de medir a que grado se complicaron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El programa de capacitación debe cubrir tres aspectos fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar a los trabajadores en todas las actividades referentes a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último, capacitar y desarrollar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollarlo como individuo y ser social.

La guía y los formatos que se presentan, proporcionan un instrumento sencillo para la elaboración de los programas de capacitación. Su utilización facilitará el diseño de un programa, sin embargo, cabe señalarse que es necesario auxiliarse de literatura al respecto, que permita la redacción adecuada de los objetivos acordes a sus necesidades de capacitación, el establecimiento de sistemas de evaluación y seguimiento, y el conocimiento de técnicas de enseñanza-aprendizaje que coadyuven a la consecución de los objetivos del programa.

A) MODELOS PROPUESTOS PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Establezco dos modelos para presentar un programa de capacitación; cuya única diferencia consiste en la forma de presentación, más no en el contenido de cada punto a tratar: El primero (modelo 1) está integrado por una introducción, objetivos generales y específicos, políticas, desarrollo del programa y programación de actividades; y, el segundo (modelo 2), por una introducción, un objetivo general, políticas y subprogramas. Cada subprograma tiene objetivos específicos, desarrollo del subprograma y programación de actividades.

B) INFORMACION BASICA PARA LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

Antes de penetrar en este punto, debo de señalar que el CAPVDE debe funcionar como una área que presta un servicio. En esta medida, el CAPVDE establecerá compromisos con las demás áreas de la SARH y responder a sus necesidades del personal y a su desarrollo.

Es por eso que señalo los procedimientos que se deben seguir:

1. Solicitud del área usuaria.
2. Entrevista con Jefes de Departamento y directivos sobre los problemas con el personal a su cargo.
3. Diseñar un proyecto de programa de capacitación.
4. Aprobación del proyecto.
5. "Determinación de necesidades de capacitación".
6. Elaboración del programa de capacitación.
7. Aplicación del programa de capacitación.

8. Evaluación del programa de capacitación.

De los puntos 5 al 7 es donde se debe tener en cuenta el "seguimiento" y así poder seguir detectando dichas necesidades de capacitación.

A continuación enmarco la información que debe contener un "proyecto". El "proyecto" constituye exclusivamente un documento en donde se especifican las actividades para llevar a cabo un programa, con el fin de presentar el servicio que se otorgará y formalizará el compromiso con las demás áreas. La información básica necesaria para su elaboración no será exhaustiva.

INFORMACION BASICA

TIPO DE INFORMACION	FUENTE
Organización y funcionamiento del área.	. Manuales de organización y procedimiento.
	. Contrato colectivo y/o condiciones generales de trabajo.
	. Reglamento interior de trabajo.
Universo a Capacitar	. Plantilla de Personal
General y/o Total	. Directivos, mediante una entrevista que permita obtener datos sobre: Condiciones del área en general, actividad; el tipo de disponibilidad de tiempo para la capacitación; actitud de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y hacia la empresa;

actitudes hacia las acciones de capacitación; problemas que afectan al trabajo y que sean susceptibles de solucionarse mediante capacitación y estrategias sugeridas para capacitar.

Esta información permitirá obtener una visión global de la problemática del área usuaria.

Información básica para la elaboración del programa de capacitación.

En esta fase, el responsable de capacitación (en este caso CAPYDE), conjuntamente en coordinación con las demás áreas de la SARH, deberán tener los resultados de la determinación de necesidades de capacitación, en este sentido la información básica para la elaboración de un programa es la siguiente:

INFORMACION BASICA

TIPO DE INFORMACION	OBSERVACIONES
10. Problemas que afectan al área.	<p>- La obtención de esta información se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios, cédulas o discusiones grupales. Los factores a investigar se deben centrar en lo siguiente: actitudes, aptitudes, organización, recursos, medio ambiente laboral, etc.</p> <p>Los aspectos a investigar pueden ser: los problemas de (actitud, aptitud... etc.); como afectan y como se podrían solucionar mediante capacitación.</p>

- Una vez localizados los problemas, conjuntamente con el área usuaria, se derivarán de los problemas los objetivos de capacitación. Con esta información se pueden determinar cursos, contenidos, tiempos y unverso a capacitar.

20. Cursos por puesto

- De acuerdo a los perfiles del puesto, se podrán especificar contenidos de estos cursos. Si se elaboran materiales para la capacitación y desarrollo del personal específico del puesto, es factible, si se cuenta con un sistema escalafonario, utilizar este material tanto para fines de capacitación en el trabajo como para el trabajo (promocional o para cambio de puesto).

Con esta información, el encargado de capacitación está en posibilidad de elaborar un buen programa; sin perder de vista la relación con el área de Recursos Humanos de las diferentes áreas o Direcciones de la SARH.

En este sentido, pueden surgir necesidades de capacitación in directas; o sea, que, por su origen, no provengan del área usuaria, sino de las necesidades del área o jefaturas de Recursos Humanos; por ejemplo: programas de seguridad, de pre-ingreso, etc.

C) FORMA DE COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y SU CONTENIDO.

Programa de capacitación.....

Area usuaria:

Elaborado por: (en este caso CAPYDE)

Modelo I

Este modelo puede servir para un programa pequeño y que cubra exclusivamente a un área o a un tipo de capacitación; por ejemplo: al área administrativa o al programa de capacitación en el trabajo.

I N D I C E

PAG.

- I. Introducción
- II. Objetivos
 - A. Objetivo General
 - B. Objetivos Específicos
- III. Políticas
- IV. Desarrollo del Programa
- V. Programación de Actividades
- VI. Anexos.

Modelo 2

Este modelo tiene la virtud de adecuarse a grandes programas que cubran diversas áreas de trabajo (capacitación en el trabajo, mandos intermedios, promociones, etc.) Se recomienda su uso cuando pueda darse a cada subprograma un tratamiento particular (ya que se deben considerar las necesidades del personal de cada área que integra la SARH).

I N D I C E

PAG.

- I. Introducción
- II. Objetivo General
- III. Políticas
- IV. Subprogramas
 - A. Subprograma (nombre de cada uno de los subprogra
01.02, etc.)
 - 1. Obejtivos específicos
 - 2. Desarrollo del subprograma
 - 3. Programación de actividades
- V. Anexos.

I. INTRODUCCION

El contenido de la introducción en un programa de capacita-
ción, respeta las normas establecidas para un programa. Sin
embargo, en esta fase ya se debe contar con el diagnóstico -
que nos proporcionó la investigación de necesidades de capaci-
tación, por lo que se maneja mayor información y se puede pre-
cisar que problemas se enfrentarán mediante acciones de capa-

citación.

Algunos administradores en materia de capacitación le llaman a este punto "justificación. Se considera que la capacitación no es una acción que debe justificarse, ya que se concibe como un proceso permanente involucrado en la dinámica de la institución. Su justificación existe desde el nacimiento de una empresa y responde a sus cambios. De ahí que el llamar "introducción" a este punto, es lo más correcto y no permite equívocos o limitaciones de contenido.

II. OBJETIVOS.

La redacción de objetivos es uno de los puntos más delicados en la elaboración de un programa. Aquí es donde el encargado de capacitación (en este caso CAPVDE) debe tener mayor comunicación con las áreas destinadas a capacitarse y los posibles instructores. Por una parte, tendrá que involucrarlos en el problema, explicárselos con claridad y darle una visión sobre las medidas a tomar para resolverlo.

OBJETIVOS GENERALES DEL PROGRAMA

El "objetivo general" o "propósito" indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos en el documento, por breve que sea el programa, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos:

1) Conducta final esperada; 2) Las condiciones en que se desarrollará; y 3) El nivel mínimo de efectividad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

De acuerdo al objetivo general planteado, los objetivos específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación

de los módulos o de los cursos. Su redacción debe incluir los aspectos señalados en las últimas líneas del párrafo anterior.

III. POLITICAS

Todo programa de capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo. "Las políticas son líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación...^{A/} En síntesis, las políticas, dentro de un programa de capacitación, son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta evitará problemas potenciales tanto con el área usuaria, como con los participantes; establecerá el compromiso de respetar ciertas "reglas del juego". Ejemplo de Políticas:

- a) El programa de capacitación estará sujeto a las prioridades detectadas por el CAPVDE.
- b) El CAPVDE deberá dotar a los instructores de técnicas didácticas necesarias para la buena transmisión de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes del personal capacitado.
- c) El área usuaria vigilará la asistencia y puntualidad de los capacitandos a los cursos de los programas, considerando las medidas estipuladas en la Ley Federal del Trabajo.

^{A/} Arias Galicia, Op. Cit. Pag. 291.

- d) Las promociones mediante acciones de capacitación quedarán sujetas a los acuerdos tomados por la Comisión Mixta de Escalafón, por lo que los programas de capacitación en el trabajo no tienen fines promocionales.

IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

Este es el capítulo medular dentro de un programa. En él se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles de los cursos. Se recomienda el uso de la forma F-1 (cuadro global de participantes), que servirá para conocer los detalles del universo a capacitarse. En ella se puede observar las acciones que permitirán tener una idea sobre el requerimiento de aulas y el material que se utilizará en los cursos. Posteriormente a las especificaciones sobre el universo, es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras, es decir, apuntar el contenido de los cursos, así como de los apoyos al programa (folletos, cartelones, etc.).

La utilización de la forma F-2 (carta descriptiva de cursos) permitirá detallar los datos del curso de capacitación. La forma está diseñada no solo para describir éste; incluye una estructura interna que facilitará la elaboración de los instrumentos de evaluación⁽¹⁾.

V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES.

Con el fin de contar con datos básicos para la adecuada operación de los programas de capacitación, se diseñó para el "CAPVDE" la siguiente forma de "programación de actividades" forma F-3.

(1) Ver determinación de métodos de evaluación para el programa de capacitación propuesto.

Esta forma tiene dos usos. Por una parte, en ella se registra la información necesaria para el desarrollo del programa; y por otra, en la etapa de operación, sirve para controlar los movimientos del mismo.

SISTEMAS DE CONTROL PARA LA APLICACION Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

La fase más importante en el proceso de administración del programa de capacitación; dicho programa definió las acciones para resolver los problemas de la institución, susceptibles de solucionarse vía capacitación; pero la fase de ejecución es lo que se ve, lo que dará la imagen de la acción del "CAPVDE". En este sentido la coordinación de los eventos debe eliminar al máximo posible los problemas de la operación de los programas.

Los puntos que a continuación indico buscan responder a esta necesidad. Se han diseñado guías y formatos que controlan la operación del programa de capacitación, como a continuación sigue:

1. LISTA DE VERIFICACION PARA EL CONTROL DE LA OPERACION DEL PROGRAMA (FORMA F-4)

Esta lista está diseñada para especificar todas las actividades necesarias para la operación del programa; contiene tres partes básicas. En la primera se deben señalar las actividades a realizar durante la fase de desarrollo del programa. En la segunda -dividida en días antes del evento, durante el evento y después del mismo- se establecen los tiempos óptimos para la realización de las actividades. En la última columna se puntualizan el grado de avance (terminado, en desarrollo, suspendido, etc.) (la lista que se presenta es un ejemplo; se sugiere su adaptación a la realidad de la institución, en es-

te caso se adapta a CAPVDE).

II. EL FOLLETO DEL PROGRAMA

Antes de empezar cualquier evento de capacitación, es necesario que los participantes conozcan los objetivos y contenidos del programa o curso a impartirse. De ahí que se plantee la necesidad de elaborar un folleto que proporcione esta información y que sea distribuido a los participantes.

El folleto deberá estar estructurado de la siguiente forma:

10. Cartúlo exterior.- En ella se consigna información referente a: a) nombre del programa; b) área que presta el servicio; y c) área usuaria.
20. Índice.- En este punto se debe incluir lntroducción, objetivos, contenido del programa, (subprograma según sea el caso), lista de participantes señalando las páginas.
30. Introducción.- En éste se deben marcar en forma breve, los siguientes aspectos (plantearse el problema general, el porqué de la necesidad de un programa de capacitación); establecerse los resultados esperados y limitaciones.
 - Objetivos: se señalan los del programa.
 - Contenido del programa: este se presenta de acuerdo a los módulos, fases o cursos a desarrollar.

III. EL PROTOCOLO DE INAUGURACION Y CLAUSURA.

Los protocolos son una herramienta de la coordinación del CAPVDE en las inauguraciones y clausuras de eventos de capa-

citación. Su propósito es dar a conocer con anticipación a los invitados la forma en la que se llevarán a cabo dichas ceremonias, así mismo constituye una ayuda para la conducción de dicha actividad. La responsabilidad de llevar recae en el responsable de capacitación, en este caso CAPVDE. El protocolo debe ser breve, formal y con lenguaje claro. El encargado de conducirlo no debe hablar más de lo estrictamente necesario.

IV. CONTROL DE ASISTENCIA.

Durante el desarrollo de los cursos el instructor, es necesario que cuente con una serie de controles. Entre ellos, el control de asistencia (ver formato F-5) ya que es una herramienta útil.

V. INFORME DIARIO DEL COORDINADOR O INSTRUCTOR ENCARGADO DE LA IMPARTICION DEL CURSO.

Esto es con el objeto de especificar datos relacionados con el desarrollo diario del curso; ya que sirve para tomar decisiones sobre medidas correctivas que se presenten, en caso de haber desviaciones (ver formato F-6), para tener un eficiente y adecuado seguimiento de los cursos de capacitación es necesario llevar a cabo una "evaluación de los cursos".

VI. EVALUACION DE LOS CURSOS.

La fase de evaluación es de suma importancia en los programas de capacitación. Su objetivo es lograr medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitados alcanzan las metas educativas pre-fijadas. En otros términos la evaluación de un curso se centra en la comparación entre el nivel de cumplimiento programado o de resultados esperados, antes de iniciarse la ejecución de las actividades, con el nivel de cumpli---

miento final. Por lo mismo, desde el momento inicial, al definir los objetivos del programa, es necesario fijar estándares de consecución medibles, con el fin de llevar a cabo la comparación con los resultados finales.

Dentro de un sistema de administración la capacitación, la evaluación tiene un lugar específico. Esta se realiza simultáneamente con la aplicación del curso y el sistema de control de la operación.

ESQUEMA DEL PROCESO DE CAPACITACION

DETECCION DE
NECESIDADES

PROGRAMACION

APLICACION DEL CURSO

EVALUACION

CONTROL

SEGUIMIENTO

PRESENTACION DE
RESULTADOS

ANALISIS

La evaluación de los programas de capacitación debe de ser propia del "CAPYDE", debiendo tener los controles adecuados para ésta, aplicando los métodos y técnicas de investigación de necesidades; técnicas didácticas y materiales de apoyo, etc., y por último todo programa de capacitación y desarrollo del personal debe tener en cuenta en su etapa final los "resultados y recomendaciones"; por eso es conveniente que todo programa de capacitación cuente con evaluaciones e informe final de conocimientos, habilidades y desarrollo del personal capacitado; debiendo especificar las necesidades de capacitación

que se hayan detectado mediante la evaluación. Así se pueden programar futuras acciones que vengán a resolver aquellas lagunas que no cubrió el programa.

A continuación muestro un formato (ver F-7) donde se diseña la presentación del informe final de resultados para el "CAPVDE", donde especifique aquellas áreas donde se dirigen las acciones de capacitación. Este servirá, asimismo, para presentar la forma concentrada del informe de actividades realizadas y los resultados del desarrollo de los programas.

El registro de los datos puede llevarse por áreas, por curso, por instructor, por trimestre, etc., de acuerdo a las necesidades y facilidades del CAPVDE, siempre que se contemple en un solo formato la información requerida para realizar el informe de resultados en forma rápida, adecuada y válida.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la presente investigación se indentificaron una extensa serie de problemas de capacitación y desarrollo del personal a través del CAPYDE para los empleados de la SARH, destacándose aquellos más relevantes desde el punto de vista del personal Técnico - Administrativo.

De los resultados obtenidos se partió a conclusiones fuertemente respaldadas por las técnicas y métodos utilizados aumentando así su confiabilidad de solución al problema de capacitación y desarrollo del personal examinado.

Por lo anterior, cabe destacar la importancia y veracidad de las conclusiones, basadas en la experiencia adquirida en el transcurso de la investigación debido al contacto directo con el personal Técnico - Administrativo que se encuentra laborando en las dependencias de la SARH, como consecuencia de lo anterior, se presentan las siguientes conclusiones;

1.- Aún cuando el objetivo principal del CAPYDE dependiente de la SARH., Es proporcionar un servicio suficiente de Capacitación y Desarrollo del Personal que se encuentran laborando en las diferentes áreas de dicha Secretaría con carácter de servicio social, dicho servicio prestando a la fecha sigue siendo ineficiente.

2.- Considerando que la Administración es Universal y que persigue la satisfacción de objetivos Organizacionales a través del esfuerzo humano además se debe dar prioridad a la Administra--

ción de Recursos Humanos que es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización, dando prioridades a la Capacitación y Desarrollo del personal.

Además estamos conscientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el Desarrollo y la Capacitación de los elementos Humanos, a fin de que fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día en la marcha de la organización y de la Sociedad dentro del orden y la coordinación que deben brindar para lograr objetivos Institucionales y personales.

Todo esto es que debe considerarse la dignidad de la persona humana, de ser respetada y no convertirse en objeto de manipulación, actitudes paternalistas, ni explotación.

Tomando en cuenta que en nuestro País las condiciones Rurales de Educación son ineficientes; basado en eso concluimos que en nuestro País y sociedad dependen en grado muy alto de la eficiencia y productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben lograr para el bien común.

Para que dichas organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con el personal suficiente motivado e interesado en su trabajo a la vez preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrollen en el futuro.

Para obtener esta disposición profesional; la única forma de éxito, es necesario un sistema de CAPACITACION Y DESARROLLO en el que exista verdadero u efectivo compromiso por parte de la organización y de su personal.

Esto se fortalece aún más con lo siguiente:

Dentro de la Capacitación y el desarrollo de personal se debe considerar el proceso administrativo; tomándose en cuenta como primer paso: un anteproyecto que se inicia con la detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo de personal, la cual se debe realizar, cuando el personal empieza a dejar de ser eficiente en el desempeño de sus funciones y/o cuando ya rebasa sus objetivos fijados en sus actividades cotidianas, se debe planear un adecuado programa de Capacitación y Desarrollo de Personal para el bien de la Empresa y del mismo personal, organizando y dirigiéndolo adecuadamente a dicho sistema propuesto para que fruto de este el personal pueda lograr sus objetivos personales como de la organización, tomándose en cuenta que el personal bien capacitado y motivado realiza adecuadamente y eficientemente sus funciones, tomándose en cuenta que se le debe guiar evaluar y controlar hacia donde se quiera dirigir a dicho personal.

3.- Las principales causas de la deficiencia de Sistema de Capacitación y Desarrollo del Personal de la SARH (CAPYDE) en orden de importancia es como a continuación se enlistan:

a).- Dentro de la Detección de Necesidades de Capacitación se debe considerar al personal Técnico Administrativo. Para que los cursos que se programen sean más eficientes y así poder tener una mejor planeación y control de la Capacitación y Desarrollo de personal que labora en las oficinas de la SARH.

b).- La información sobre los programas de Capacitación deben planearse y difundirse con mayor eficiencia y rapidez.

c).- Tener una adecuada coordinación de la colaboración por parte del personal Técnico-Administrativo (De jefes de Depto. -- hacia arriba), para que se logre motivar al personal, y así pueda Capacitarse y DEsarrollarse eficientemente en sus actividades.

d).- El sistema Burocrático del organismo debe hacerse aún lado para lograr la eficiencia del CAPYDE sobre la Capacitación y Desarrollo del Personal de la SARH.

e).- Tener una adecuada planeación dentro de la Capacitación -- dirigida al personal Técnico Administrativo, y así lograr una adecuada eficiencia.

f).- Los problemas Administrativos, sobre motivación al personal para que se Capacite en horas Hábiles, deben hacerse a un lado, ya que es un derecho del trabajador Capacitarse en horas hábiles dentro de la empresa.

4.- Los principales problemas a los que se enfrenta el personal Técnico Administrativo para Capacitarse son:

a).- Los cursos programados no van acorde a sus necesidades -- ocasionando con esto la desmotivación del mismo, debiendose -- programar cursos en base a la detección de necesidades del -- personal Técnico Administrativo.

b).- La falta de información sobre los cursos que se imparten en el CAPYDE através del programa Integral de Capacitación, - deben darse ha conocer para que el personal Técnico Adminis-- trativo tenga conocimiento sobre ellos, y así poder hacer uso de los mismos.

c).- Los problemas personales que tiene el personal Técnico -- Administrativo; los pueden hacer ha un lado ya que se deben -- Capacitar en horas hábiles y no afectar en sus actividades.

5.- Pese a que la SARH ha tomado ciertas decisiones en materia de Capacitación y Desarrollo de su personal con el fin de mejorar el servicio, la mayor parte del personal afirma que el CAPYDE, solo fue pantalla para cumplir con la ley, dicho de - otra forma , la situación sigue igual y en algunos casos han empeorado el servicio, considero que el CAPYDE debe cumplir -- con la función para la cual fue creado, "Capacitar y Desarro-- llar al personal de la SARH".

6.- Se encontro que la mayoría del personal Técnico Administra-- tivo esta conciente de la Capacitación que se debe tomar para mejorar su eficiencia en el trabajo , y estan dispuestos ha - aceptar los cursos de Capacitación acorde a sus necesidades y además siempre y cuando mejore el servicio.

7.- Existe un desconocimiento general sobre los cursos que se imparten en el CAPYDE; las causas principales de esto funda-- mentalmente son ; la falta de interes por parte del personal y, en gran mayoría de la mala información del CAPYDE.

Basado en el análisis de los resultados obtenidos, y de acuerdo a las características del problema objeto de estudio; se plantean las siguientes recomendaciones:

1.- Es de fundamental importancia que el CAPYDE, haga una adecuada detección de necesidades de Capacitación dirigidas fundamentalmente hacia el personal Técnico Administrativo, tomando en cuenta la opinión de este para la programación de los cursos.

2.- Es importante que el CAPYDE, de información eficiente y suficiente acerca de los cursos que imparte dirigidos a los interesados, e invitarlos oportunamente a inscribirse a los mismos.

3.- Considerando que gran parte del personal de la SARH, desea capacitarse se recomienda que se tengan las suficientes aulas e instructores para impartir los cursos que se tomaran en base a las necesidades del personal Técnico Administrativo.

4.- Es necesario realizar campañas efectivas sobre los cursos de Capacitación para concientizar al personal, para que así pueda aprovechar los cursos y ser más eficiente en el desempeño de sus actividades. Este aspecto de promoción y publicidad en la actualidad no se da con la eficiencia efectiva y debida; puede decirse que una correcta y efectiva como oportuna promoción influye mucho en el interés de los involucrados en la función educativa de la organización, independientemente de que constituye una eficaz comunicación.

5.- Es importante que el CAPYDE difunda e informe sobre el --- programa integral de capacitación y de su contenido y así el -- personal pueda hacer uso de él y participe directamente en este sobre los programas de capacitación dirigidos hacia el perso-- nal Técnico Administrativo y hacer uso del apoyo de becas.

6.- Es importante que el personal ejecutivo (jefe de depto., hacia arriba), colaboren con el personal a su cargo para que este se capacite y así pueda mejorar su desempeño en el puesto evitando así la "burocratización del organismo".

7.-Que el CAPYDE realice una adecuada planeación sobre los cursos que van dirigidos al personal Técnico Administrativo y -- logre la motivación del mismo, y así poder aprovechar a dicho - personal.

8.- Es necesario que exista una supervisión y evaluación den-- tro del seguimiento de los cursos impartidos por el CAPYDE ---- con el fin de observar la eficiencia del personal Capacitado - y sobre la aplicación de los métodos en el desempeño de sus -- funciones.

9.- Considerando que la Capacitación bien planeada ayuda al -- personal a superar deficiencias en el trabajo y ha superarse - como persona, es necesario que el CAPYDE tenga en cuenta las -- necesidades de Capacitación y Desarrollo del Personal usuario y observe la aplicación de esta en su puesto, y así lograr que aprender a "realizar al potencial humano de colaboración que late dentro de los Recursos Humanos de las organizaciones, -- proporcionaremos a los Gobiernos y Naciones un modelo que esta urgentemente necesitando la Humanidad".

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

- 1.- SILICEO A. ALFONSO. *Capacitación y Desarrollo o del Personal Editorial Limuso, 1986.*
- 2.- CALDERON CORDOVA, HUGO. *Administración del Proceso de Capacitación del Personal, Editorial Limusa, 1987.*
- 3.- Mc GEHEE, WILLIAM AND TAYER W, PAUL. *Capacitación (TRAINING) y Formación Profesional, Editorial Lumisa Wiley, 1986.*
- 4.- MENDEZ NUNEZ, ALEJANDRO. *Manual para Detección de Necesidades de Capacitación, Editorial Trillas, 1982.*
- 5.- GUTIERREZ ALCAZAR, JORGE. *La Capacitación como un Medico para el mejor Aprovechamiento de los Recursos Humanos Tesis Profesional, UNAM, 1984.*
- 6.- JIMENEZ PINEDA, GILDARDO. *La Capacitación y el Adiestramiento en un Grupo de Empresas Relacionadas con la Industria Telefónica, Tesis Profesional, UNAM, 1984.*
- 7.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO Y BALLESTEROS INDA, NICOLAS - *Fundamentos de Adminidtración, Editorial Interamericano, 1982.*
- 8.- ARTIAS GALICIA, FERNANDO. *Administración de Recursos Humanos Editorial Trillas, 1980.*
- 9.- DOUGLAS Mc GREGOR. *El Aspecto Humano en Las Empresas, Edito rial Diana 1985.*

10.- WILLIAM OUCHI. TEORIA Z, Como Puede Las Empresas Hacer ---
frente al Desafío Japonés, Fondo Educativo Interamericano, 1985.

11.- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Empresas, 1y2 Edi-
torial Limusa 1986.

12.- CABAZOZ FLORES, BALTAZAR Y COLABORADORES. Nueva Ley Fede-
nal de Trabajo. Tematizada y Sistematizada, Editorial Trillas --
1985.

13.- REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Personal 1y2 Edi-
torial Limusa, 1971.

14.- REYES PONCE, AGUSTIN Y COLABORADORES. El Administrador de-
Empresas ? Que Hace ?, Editorial Alambra Mexicana, 1984.

15.- CENSO DE PERSONAL 1986, Secretaría de Agricultura y Recur-
sos Hidráulicos.

16.- Manual de Capacitación y Desarrollo del Personal, CAPYDE ---
SARH, 1986.

17.- Ley del ISSTE y Condiciones Generales de Trabajo del Perso-
nal de La SARH., 1986.

FORMATO N° 1

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

Área	Puestos	Número de personas por puesto	Número de personas por puesto que asistirán a la capacitación	Porcentaje del personal de la dependencia capacitada que asistirá a curso
Anotar el área en la que se aplicará el programa de capacitación	Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción	Indicar el número de personas adscritas al área por puesto	Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa	[Número de participantes por puesto] × (100) ÷ Total de personal adscrito a la dependencia $\% = \frac{(\# P \times P) (100)}{\# \text{ total de p}}$
TOTALES:				

FORMATO Nº 2

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: Nombre completo PROGRAMA: Nombre completo
 INSTRUCTOR: Nombre completo MODULO: Nombre y/o número

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Núm. de horas	Núm. de participantes	Requisitos
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se van a utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación, en caso de ser necesario llevarla a cabo	Requeridas para cada tema	Máximo y mínimo	Si fuera necesario de antigüedad, escolaridad, etc., que debe reunir el participante

OBSERVACIONES:

FORMATO N° 3

DATOS DEL AREA USUARIA	DATOS DEL AREA QUE PRESTA EL SERVICIO	NOMBRE COMPLETO DEL PROGRAMA	PROGRAMACION CONTROL DEL PROGRAMA
------------------------	---------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------

Actividad	Instructor(es)	Coordinador(es)	Aula y ubicación	Duración		Horario	Asistencia		Fechas		Ene Jul	Feb Ago	Mar Sep	Abr Oct	May Nov	Jun Dic
				Hrs	Día		P	R	I	F						
Actividades	Que	Que	En la	Que		Acor-	P	R	I	I						
	para	para	cual	para		diatu	R	I	N	I						
	realizar	cada	se	cada			O	A	I	R						
	durante	curso	realizara	cuán			E	L	C	M						
	el	sean	la	se	tenga	previsto	R	I	I							
							A	S	O	N						
Programa	designain	designen	Actividad				M		O							
	e						A									
							A									
							D		Pro-							
							S		gram-							
									das							
									es							
									para							
									cada							
									activ-							
									idad							

PROGRAMADA AGREGADA SUSPENDIDA GRADO AVANZADO

OBSERVACIONES:

Describir algún aspecto sobresaliente referente a la programación

FORMATO N° 5

CONTROL DE ASISTENCIA

NOMBRE COMPLETO DEL PROGRAMA _____

MODELO Nombre y número DURACION EN HORAS _____ COORDINADOR(ES) _____
 CURSO Nombre completo GRUPO Número DURACION EN DIAS _____ NOMBRE(S) _____
 AREA Nombre FECHA DE INICIO _____ INSTRUCTOR(ES) _____
 UBICACION Dirección FECHA DE TERMINACION _____

NO	NOMBRE DE LOS ASISTENTES	AREA	PUESTO	DIAS HABILES DEL MES DE _____										
	Apellido paterno, materno y nombre	Nombre de la Jefatura, Departamento o Oficina a que pertenece el participante	Indicar la categoría o puesto											

Anotar únicamente el número conforme a los asistentes al evento

Anotar los días hábiles comprendidos en la realización del curso. Registrar las asistencias, retardos y ausencias.

OBSERVACIONES ASISTENCIA / AUSENCIA - RETARDO /

FORMATO Nº 6

INFORME DIARIO DEL COORDINADOR

PROGRAMA: Nombre completo
 INSTRUCTOR: Programador(s) para impartir el curso CURSO: Nombre
 RESPONSABLE: del programa COORDINADOR: Responsable(s)

DATOS	PROGRAMADOS	REALES	Cada columna correspondiente a un día hábil				
FECHA	Fecha de inicio y término del curso	Anotar la fecha correspondiente por sesión					
HORARIO	Inicio y término de la sesión	Si los datos reales coinciden con los programados, se marcará una paloma (✓), cuando un dato no coincida se considerará una desviación					
No HORAS POR DIA	Programadas para el curso	marcándose mediante números progresivos y se indicará en las observaciones el motivo de ésta.					
No. PARTICIPANTES	Programados de acuerdo a la lista enviada por el Área Usaria	Una paloma (✓) cuando sea satisfactoria. Cualquier cambio en condiciones desfavorables será una desviación.					
INSTRUCTOR							
AULA	Lugar donde será impartido						

APOYO DIDACTICO:	GISES <input type="checkbox"/>	CARTELAS <input type="checkbox"/>	PROYECTOR DE CINEMA <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
	BORRADOR <input type="checkbox"/>	TARJETAS <input type="checkbox"/>	PROYECTOR TRANSPARENCIAS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	HOJAS <input type="checkbox"/>	GOMAS <input type="checkbox"/>	PROYECTOR CUERPOS OPACOS <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PLUMAS <input type="checkbox"/>	MARCADORES <input type="checkbox"/>	PANTALLA <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PLUMONES <input type="checkbox"/>	HOJAS DE ROTAFOLIO <input type="checkbox"/>	GRAFIADORA <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	FOLDERS <input type="checkbox"/>	ROTAFOLO <input type="checkbox"/>	CIRCUITO CERRADO T.V. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: Anotar con números progresivos las desviaciones que se presenten.
Desviación: Se considera todo lo que esté programado, o que afecte el desarrollo íntegro del curso.

Firma del
 Coordinador

Firma del
 Responsable de:
 Programa

COORDINADOR

Voto

FORMATO N° 7

CONTROL POR AREAS PARA EL INFORME DE RESULTADOS

AREA	CURSO	Fecha		No. Horas Instrucción		No. de Participantes		No. de Horas / Número Capacitación			Instructor			
		Primeras	Reales	Primeras	Reales	Primeras	Reales	Prog.	Reales	Acumulativas	Nombre	Puesto	Matrícula	Área Adscripción
Area de la que se aplicó el Programa de Capacitación	Cursos que se impartieron en el Area mencionada	Día	Mes y año en que inició y terminó el curso	Número de horas para impartir el curso	P R O G R A M A S	R E A L E S	Se otorga o no el número de participantes por el número de horas de instrucción	Es la suma por curso de las H/HIC para tener el total H/HIC por Area	Nombre completo	Puesto que ocupa en su área de adscripción	Número	Del instructor		
		P R O G R A M A S	R E A L E S	P R O G R A M A S	R E A L E S	P R O G R A M A S	R E A L E S							
TOTALES:														

*Para presentar totales de H/HIC deberán sumarse los subtotales, y luego multiplicar los totales