

65
1
1 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

LA CAPACITACION DE PERSONAL EN
EL SECTOR PUBLICO

Seminario de Investigación Administrativa

TESIS

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Presenta

María Guadalupe Josefina Rasso García

Director de Seminario

Lic. Raúl Ramírez Cruz

Año de terminación del Seminario 1975

México, D. F.

1975

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

UNICO EJEMPLAR



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

C O N T E N I D O

	PAG.
INTRODUCCION	
1. LA FUNCION DE CAPACITACION	
1.1 Concepto de Capacitación.....	1-3
1.2 La Capacitación dentro del Proceso Administrativo.....	4-5
1.3 La Capacitación como instrumento de la Administración de Personal.....	6-8
1.4 Diversos tipos de capacitación.....	9-10
2. CONSIDERACION PREVIAS DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO	
2.1 Antecedentes Legales.....	11-14
2.2 La Capacitación del personal público en la actualidad.....	15-18
2.3 Principales obstáculos en la capacitación y su orientación	19-23
2.4 Organización de una oficina de capacitación.....	24-32
3. PLANEACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DEL SECTOR PUBLICO.	
3.1 Determinación y jerarquización de necesidades, métodos....	33-56
3.2 Formulación del programa integral de capacitación	57-67
3.3 El Presupuesto de capacitación.....	68-69
4. EJECUCION Y DESARROLLO DEL PROGRAMADE CAPACITACION	
4.1 Estrategias para la aceptación del programa.....	70-72
4.2 Instructores y participantes.....	73-79
4.3 Métodos de capacitación y materiales educativos.....	80-87
5. EVALUACION DE RESULTADOS	
5.1 Evaluación de un programa de capacitación.....	88-101
CONCLUSIONES.....	102 -112
BIBLIOGRAFIA.....	113-115

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

El crecimiento de las funciones y responsabilidades de la administración pública, con el consecuente incremento de órganos y de personas, al tiempo de agudizar las deficiencias tradicionales de la administración, las hace resaltar en un punto tal, que se ha señalado la necesidad imperiosa de multiplicar los esfuerzos del movimiento de reforma administrativa, para transformar esa administración pública y - permitir el ejercicio eficiente de las decisiones políticas dentro de una concepción del Estado y su función como el -- principal promotor del desarrollo.

El movimiento de reforma administrativa a nivel federal, ha sido renovado en el presente régimen por el titular del Ejecutivo a través de diversos Acuerdos Presidenciales, entre los que destacan el de 28 de enero de 1971 y el de 25 de junio del mismo año, en los que respectivamente se fijan las bases de la promoción y coordinación de la reforma administrativa y la capacitación de los servidores del Estado.

La reforma administrativa, en su instrumentación se -- constituye principalmente por la racionalización de los sis temas, métodos y procedimientos de trabajo, tendientes a lo gar una adecuada eficiencia y productividad del Aparato Gu bernamental y por la introducción de medidas que procuren - un correcto sistema de administración de personal público -- que permita el mejoramiento administrativo integral. Una -- de las medidas que se han establecido desde tiempo atrás, - para procurar dicho sistema de administración de personal, - ha sido la capacitación de personal.

La introducción de un sistema de administración de per sonal, tendría como objetivos a corto plazo el cambio de --

actitudes y el mejoramiento de aptitudes. Este sistema debe apoyar la racionalización administrativa, colocando los recursos humanos necesarios en predisposición de hacer las cosas y con la capacidad suficiente para poder realizarlas.

Se acepta generalmente que un correcto sistema de administración de personal público, debiera contar con procedimientos ágiles y oportunos de selección, nombramiento, inducción al trabajo, clasificación de puestos, promociones, pagos, registros, incentivos, relaciones con el personal y capacitación entre otros. Destacan para los motivos de este trabajo, la buena selección e inducción, la clasificación de puestos, relaciones con el personal que incluya programas permanentes en las áreas cultural y deportiva y muy especialmente, la capacitación.

La técnica administrativa recomienda para el mejor logro de los objetivos de cualquier organización, que se implanten programas integrales de capacitación, por lo que en este trabajo presentamos el resultado de un estudio que se hizo en una dependencia del sector público, el cual comprende de las siguientes etapas:

- . Planeación de un programa de capacitación para el personal del Sector Público.
- . Ejecución y desarrollo del programa.
- . Evaluación de resultados.

Asimismo, se incluyen conceptos sobre la función de capacitación, algunas consideraciones para delimitar su marco y las recomendaciones a que se llegaron con respecto a ese marco, destacando la participación del Licenciado en Administración dentro de esta función tan importante.

1. LA FUNCION DE CAPACITACION

1.1. CONCEPTOS DE CAPACITACION

Estudiando a la humanidad y a nuestra civilización desde su inicio, observamos que el hombre desde que existe, se ha preocupado por aprender cosas nuevas y por realizar investigaciones, lo cual le ha permitido llevar a cabo descubrimientos novedosos que han redundado en su beneficio; es decir, los seres humanos siempre han tenido la inquietud de perfeccionarse y progresar, por lo que podemos afirmar, que la capacitación surge desde el nacimiento mismo del hombre.

A continuación, trataremos de precisar el concepto de capacitación tomando en cuenta algunas definiciones.

El diccionario enciclopédico editado por la Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (U. T. E. H. A.), nos dice: "Capacitación es la acción y efecto de capacitar o capacitarse, este término es aplicable generalmente a ciertas escuelas, instituciones o cursos cuyos alumnos se adiestran para la práctica de distintas profesiones, especialmente de carácter técnico".

El diccionario Pequeño Larousse Ilustrado, de la Editorial Larousse, da esta definición: "Capacitación es la acción y efecto de capacitar, y a su vez define la palabra capacitación en los siguientes términos: capacitar, "habilitar, tener aptitud o disposición para algo".

Por otra parte, la palabra capaz significa:

- . Que pueda contener alguna cosa grande
- . Que puede hacer una cosa, apto.
- . De talento o instrucción.
- . Apto legalmente para una cosa.

1.-

De la definición anterior, podemos concluir que la capacitación tiene por objeto instruir, para hacer apto a la persona en alguna cosa.

Otros autores nos indican que: "La capacitación es la - creación y desenvolvimiento de aptitudes y disposiciones para aprender nuevas cosas y adquirir habilidades". (1)

Fronton señala que: "Capacitación es aquel acto intencional para que tenga lugar un aprendizaje" (2).

Todas las definiciones coinciden en que la capacitación tiene que ver con el desarrollo de las aptitudes del individuo para mejorarlas, o sea, que se dispone de la aptitud que alguien tenga para recibir todo aquello que le va a beneficiar en el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, para determinar qué diferencias o similitudes hay entre capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo, mencionaremos algunos conceptos:

El diccionario Pequeño Larousse Ilustrado nos dice: - - "Adiestramiento, acción y efecto de adiestrar; además, nos indica que adiestrar es:

- . Hacer diestra
- . Enseñar, instruir
- . Guiar, encaminar.

(1) CORDÉS E. VALENTE. Apuntes sobre la Conferencia "Programa Integral de Capacitación en la Empresa". México.

(2) Ibidem

2.-

El adiestramiento es definido por Fronton, de la siguiente manera: "Adiestramiento es el incremento de hábitos para la ejecución de tareas específicas ya sean de orden intelectual, manual, artístico o artesanal; entendiéndose por esto, --- los hábitos que se incrementan principalmente para la ejecución de la tarea, o sea que trata de hacer algo más mecánico". (3)

Paul Pigors y Charles A. Myers, se refieren al entrenamiento en los términos siguientes:

"El entrenamiento no es algo que se hace una sola vez para --- los empleados, se aplica continuamente en todo establecimiento bien manejado. Cada vez que se obtiene que alguien haga el trabajo, en la forma que se desea, se está entrenando; cada vez que se dan instrucciones o se discute un procedimiento, se está entrenando". (4)

El Lic. Agustín Reyes Ponce, indica que el entrenamiento (desarrollo) comprende:

- . "Al adiestramiento, que es la enseñanza práctica, y
- . A la Capacitación, que es la enseñanza teórica". (5)

En relación con la capacitación y el desarrollo, el Lic. Mario Martínez Silva expone que:

(3) Ibidem

- (4) PIGORS Y MYERS CHARLES A. La Administración de Personal, Un Punto de Vista y un Método. Editorial Continental, S. A.- México. 1963.
- (5) MORFIN HIERRO JORGE. Apuntes sobre la Conferencia. La Administración de Personal.- México.

"El objetivo de la capacitación es ajustar los conocimientos, habilidades, actitudes, etcétera, del individuo a los requerimientos del puesto que ocupa conforme a la dinámica de la organización. La capacitación puede ser previa al ingreso del individuo, si el sistema educacional no produce elementos con las características que se necesitan, o periódicamente posterior al ingreso, a efecto de mantener actualizadas las habilidades conforme a los cambios que sufra la estructura orgánica y técnica, o bien para corregir los defectos detectados en la evaluación. El desarrollo tiene como finalidad el incremento de las habilidades, aptitudes, conocimientos, etcétera, del personal a fin de lograr su mejor aprovechamiento en un puesto superior al que ocupa. El desarrollo es necesario para satisfacer los requerimientos del avance de la organización y también sustituir a los miembros que por cualquier motivo abandonan la misma". (6)

En los párrafos anteriores, se han querido poner de manifiesto los conceptos de adiestramiento, entrenamiento, capacitación y desarrollo, sin embargo, lo importante es el objetivo común que se persigue, representado por el desarrollo de habilidades, prácticas y mayores aptitudes para el trabajo, lo que transforma al individuo en un ser capaz, permitiéndole así superarse dentro o fuera de la empresa.

(6) La Administración Pública Federal, F. C. P. y S. UNAM. México. 1972; p. p.- 44-45.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A

1.2 LA CAPACITACION DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para ubicar a la capacitación dentro del proceso administrativo, recordaremos sus conceptos.

La Administración está dividida para su estudio en dos etapas fundamentales:

I.- La Mecánica, que contiene a la:

- . Previsión
- . Planeación
- . Organización

II.- La Dinámica, que infiere a la:

- . Integración
- . Dirección
- . Control

La función de capacitación está ubicada en la integración, la cual se define como:

"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". (7)

Las etapas que el Lic. Reyes Ponce señala como necesarias para la integración de personas son cuatro:

"a) Reclutamiento.- Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

(7) REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Empresas. Editorial Limusa-Wiley, S. A.- México. 1968; p. 187.

"b) Selección. Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado anteriormente.

"Se le ha comparado con una serie de cribas que bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos hasta dejar el apropiado.

"c) Introducción.- Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

"d) Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades innatas que, cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

"Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato; por la selección se toma de los candidatos, a los buenos candidatos solamente; por la introducción se hace del buen candidato un empleado; y por el desarrollo se hace del empleado o trabajador, un buen empleado". (8)

Aunque la capacitación participa en las técnicas de introducción y desarrollo de personal, es importante partir de un buen sistema de reclutamiento y selección para poder contar de esta manera con empleados eficientes, y para lograr esta eficiencia, es necesario que los individuos sean aptos (sepan hacer su trabajo) y tengan una actitud favorable (quieran hacer su trabajo).

(8) REYES PONCE AGUSTIN, Op. cit.
p. 261-262.

1.3 LA CAPACITACION COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La capacitación es una de las más importantes formas de la Administración de Personal, en su esfuerzo por alcanzar - los mejores resultados de las personas que laboran en un organismo.

Algunos autores definen la Administración de Personal — como:

"Un método para desarrollar las potencialidades de los — empleados de manera que de su trabajo deriven el máximo de — satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la organización". (9)

George Terry, afirma que "hallar, seleccionar y colocar — la gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea — enorme; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfe— chos, es quizás más difícil. El manejo de personal viene — siendo una ardua labor, ya que hay que tratar fundamentalmen— te de aumentar la eficiencia de los trabajadores, aplicando— técnicas y buscando cada vez métodos nuevos. El manejo de — personal requiere estar siempre alerta". (10).

Siendo tan importan el elemento humano dentro de la em— presa, la Administración de Personal se auxilia de la capaci— tación para lograr de los empleados una mayor colaboración y productividad para alcanzar las metas que se ha fijado la em— presa.

(9) FIGORS PAUL Y MYERS CHARLES A. Op. cit.
p. 27.

(10) TERRY GEORGE R. Principios de Administración.
Editorial Continental, S. A.- México. 1961; p. 187.

7.-

La capacitación en un sentido amplio, puede definirse como un proceso de cambio en los conocimientos, destrezas, aptitudes o comportamiento de las personas por medio de la enseñanza, demostración, ejercicios prácticos o por otras técnicas educativas, como curso posible de acción para lograr los objetivos institucionales.

Se pueden considerar como objetivos de la capacitación:

a) Tratar de que el personal mejore sus conocimientos para obtener mayor eficiencia en el desempeño de sus trabajos, informándoles de los últimos adelantos en las técnicas aplicables a su campo de especialización.

b) Poner al personal en condiciones de asumir puestos de mayor responsabilidad y dificultad al impartirle conocimientos que tal vez no sean aplicables al trabajo que actualmente desempeña, pero que luego puede utilizar en puestos de mayor jerarquía.

Por otra parte, debemos señalar que aún observando a la capacitación como una necesidad imperiosa en la Administración de Personal, y con todas sus posibilidades, también tiene limitaciones, ya que ésta no puede:

- . Resolver problemas de organización defectuosa.
- . Servir como sustituto a la selección y distribución de personal
- . Aumentar el potencial de aprendizaje, sino solamente estimularlo.
- . Superar el hecho de que el olvido se produce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje.
- . Enseñar cualquier cosa a cualquier persona.

Pero el mejoramiento de actitudes y aptitudes unidos a una identificación personal por parte de todos los niveles administrativos, aportarán como instrumento de la Administración de Personal, resultados específicos, entre los que destacan:

- . Mejoramiento de la capacidad administrativa
- . Mayor cooperación
- . Satisfacción laboral
- . Mejores comunicaciones
- . Reducción de faltas de trabajo
- . Menor rotación de personal.

Es importante tener presente que la capacitación se realiza todo el tiempo, aún en ausencia de programas formales o planeados y que se dispone de muchos recursos de capacitación, y los procesos administrativos corrientes pueden adaptarse para que sirvan como métodos efectivos de capacitación, aunque la mejor manera es programarla adecuadamente.

1.4 DIVERSOS TIPOS DE CAPACITACION

La capacitación se puede impartir de manera individual o colectiva; a su vez éstas pueden ser de tipo:

- . Interno.- que es la que se imparte en los salones y locales de la empresa y en horas de trabajo, teniendo por objeto desarrollar en el menor tiempo posible, a las personas en sus diferentes puestos.
- . Externa.- que se efectúa en locales ajenos a la empresa, ya que se envía a otras instituciones a las personas que necesiten instrucción de cursos especializados, que no se imparten dentro de la empresa.

Dentro de la capacitación individual existe:

- . La general.- que es la que se da al individuo en las labores diarias de su trabajo; con frecuencia es impartida por el jefe inmediato o un supervisor, mediante instrucciones, consejos, etc. También se imparte a través de manuales, folletos, o instructivos de trabajo.
- . La específica.- es la que se da a un individuo mediante programas de capacitación, que están enfocados a un puesto o función específica. Dado su alto costo frecuentemente se da en forma externa.

En la capacitación colectiva tenemos también:

- . La general.- que se puede impartir a través de conferencias, películas, ayudas audiovisuales, etc. y tiene como finalidad dar a conocer los objetivos que persigue la empresa y las metas y progresos que ha alcanzado. — Esta capacitación se da a un grupo de personas independientes de su antigüedad y su puesto.

10.-

. La específica.- Se dará a un grupo homogéneo de personas que tengan el mismo nivel jerárquico y la misma especialidad, - a través de programas específicos de capacitación, según sea lo que se pretenda enseñar; por ejemplo: toma de decisiones.

2. CONSIDERACIONES PREVIAS DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO.

2.1 ANTECEDENTES LEGALES

El marco legal que fundamenta la Capacitación del personal público, se halla en contenido, primero en nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El artículo 123, apartado B, señala un aspecto general en donde resalta el espíritu de los legisladores con respecto a la capacitación, la fracción VIII dice:

"Los trabajadores gozarán de derechos de - escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antiedad".

Seguramente que los legisladores al enunciar los derechos de escalafón y el sistema de ascensos previeron en primer término dos factores que persiguen formar o incrementar la capacitación: los conocimientos y aptitudes. Esto se observa también, revisando la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, que señala dichos aspectos que competen a la capacitación. (&)

La diferenciación entre los trabajadores de base y el personal de confianza, nos permite presentar a la capacitación bajo los enfoques: refe

(&) El artículo 50 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B, del Art. 123 Constitucional, que enuncia los factores-escalafonarios y define que los conocimientos son la "posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño de una plaza", y la aptitud, es "la suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia para llevar a cabo una actividad determinada".

rida a los trabajadores de base, la capacitación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento del sistema escalafonario de ascensos, en virtud de que ésta, proporciona al empleado - los conocimientos y aptitudes que lo sitúan en - oportunidad de participar en los concursos escalafonarios. Respecto a los empleados de confianza, la capacitación tiene también como objetivo mejorar la eficiencia administrativa del personal. En este sentido la capacitación no solo es importante por motivos escalafonarios, sino para mejorar la eficiencia del personal en la administración pública.

La propia Ley Federal de los Trabajadores - al Servicio del Estado impone como obligación bilateral, en el área de capacitación, tanto a los Titulares de las Dependencias como a los trabajadores, a los primeros (Artículo 43, Fracción VI, párrafo F) ... para cubrir las aportaciones que fijan las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y - servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes: "...F) Establecimiento de escuelas - de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores - puedan adquirir los conocimientos para obtener - ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional, "... VIII, Asistir a los Institutos de Capacitación para mejorar su preparación y eficiencia".

Este marco jurídico que fundamenta el establecimiento formal de la función capacitadora en el Gobierno Federal, se complementa en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, que señala en su Artículo 3o. el establecimiento con carácter de obligatorio de la prestación de:

V.- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural que activen las formas de sociabilidad del trabajador.

Asimismo, en el Capítulo Quinto. De las Prestaciones Sociales, Art. 41 dice: "La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, se realizará mediante el establecimiento de centros de capacitación y extensión educativa".

Como se observa, por una parte las Dependencias deben establecer escuelas, motivadas por el sistema escalafonario y por el mantenimiento de la aptitud profesional de los trabajadores, por otra el I. S. S. S. T. E. debe establecer centros de capacitación y extensión educativa que mejoren la preparación técnica, cultural y social de los trabajadores.

Por otra parte, en el Diario Oficial del 25 de junio de 1971, fue publicado el Acuerdo Presidencial para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los Trabajadores al

Servicio del Estado. Conviene destacar que es el primer instrumento jurídico en materia de capacitación, que contiene claramente la participación sindical, ya que la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, lo señala de manera general en su Artículo 67, al definir que "Los -- Sindicatos son las asociaciones de trabajadores-- que laboran en una misma dependencia, constituidos para el estudio, mejoramiento y defensa de - sus intereses comunes.

2. 2. LA CAPACITACION DE PERSONAL PUBLICO EN LA ACTUALIDAD

Para revisar de manera general el panorama que presenta la capacitación en nuestros días, conviene referirse al Acuerdo Presidencial del 25 de junio de 1971, en donde destacan los siguientes aspectos:

A.- La promoción y coordinación de las reformas administrativas, en particular las relativas a recursos humanos de los organismos públicos, lo que incluye la selección y capacitación de personal, y en donde puede resultar de gran utilidad el marco de acción contenido en el Informe de la Administración Pública Mexicana (1), que señala diversas recomendaciones en lo referente al adiestramiento y capacitación principalmente las siguientes:

- 1 Que ninguna reforma a la administración pública podrá realizarse plenamente si no se toma en cuenta la preparación y capacitación, premio y motivación de las personas que en ella trabajan".
- 2 Para alcanzar una administración pública eficiente y de alta probidad, "es indispensable contar con el personal competente, técnicamente capacitado y familiarizado con los sistemas y métodos modernos de la administración. Esta necesidad es aún más apremiante si el país ha de adoptar un plan de desarrollo económico y social".

(1) Informe de la Administración Pública Mexicana. C. A. P. Sra. de la Presidencia, -- 1968.

3 "La Comisión (2) concluye que el adiestramiento y la capacitación del personal de Gobierno Federal es una necesidad inaplazable y constituye un medio importante para alcanzar la reforma administrativa".

B.- La creación del Centro Nacional de Capacitación Administrativa, como núcleo central de la acción gubernamental en materia de capacitación y con objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares labores tendientes a su preparación intelectual, que seguramente promoverá y coordinará los programas que en esta materia viene desarrollando las dependencias y organismos públicos, procurando cuidar detalles importantes que el mencionado Informe contempla, como son:

- 1 La realización de un inventario de los recursos humanos del Sector Público, determinando el número y calidad de los empleados y funcionarios que dicha administración posee y requiere.
- 2 La organización de la capacitación por sectores y niveles, dentro de las mismas dependencias en que los trabajadores prestan sus servicios.
- 3 Proporcionar a las instituciones del sistema educativo nacional principalmente en el nivel profesional, información acerca de las necesidades de personal en la administración pública.

(2) Se refiere a la Comisión de Administración Pública de la Sría. de la Presidencia, hoy Dirección de Estudios Administrativos.

4. El fortalecimiento técnico de los niveles intermedios y superiores con funciones de dirección, a través de su capacitación periódica en materias de interés nacional y de orientación profesional, relacionadas con las técnicas de la administración, buscando su participación directa en el proceso de la reforma administrativa como agentes del cambio administrativo.

C.- Un aspecto fundamental es el que se refiere a la obligatoriedad del trabajador para asistir a los institutos de capacitación. Dicho de esa manera puede resultar peligroso ya que la capacitación en esas circunstancias puede observarse como una imposición y resultaría perjudicial. Es menester que quienes tengan bajo su cuidado la acción capacitadora procuren presentar a la capacitación como un estímulo al progreso y originariamente voluntaria, para lograr así la predisposición necesaria del aprendizaje.

D.- Los mejores resultados de la capacitación se lograrán si ésta, va acompañada del mejoramiento económico y de los ascensos administrativos, es decir, el reconocimiento del mérito, cuestión altamente compleja y difícil por el funcionamiento del sistema de remuneraciones que rige al personal público.

E.- La existencia de escuelas para la capacitación de trabajadores en diversas dependencias, demuestra con anterioridad al presente régimen presidencial, no ha habido una acción importante para atacar el problema de la capacitación dentro de la --

función pública sin dejar de ser esfuerzos meritorios que no tienen relación con la magnitud -- del problema, pero tales escuelas, bien pueden -- complementarse con programas integrales de capacitación y desarrollo para cada dependencia en -- particular, dejando en parte sus cursos de formación de personal.

F.-La acción sindical en materia de capacitación, -- pudiera partir desde su propia consistencia, la educación sindical por una parte será un factor -- decisivo para mejorar su imagen ante el personal que representan y coadyuvar asimismo al logro de los objetivos que se planteen; la motivación que se alcance mediante el Sindicato puede ayudar en la capacitación.

La capacitación del personal público administrativo en la época actual, es en gran medida deficiente, -- no obstante que en los últimos años y sobre todo en el sexenio inmediato anterior, se inició un intento de capacitación en todas las entidades públicas.

2.3 PRINCIPALES OBSTACULOS A LA CAPACITACION Y SU ORIENTACION.

A grandes rasgos, ya que se pudiera realizar un acucioso estudio en este sentido, se consideran como obstáculos a la capacitación en el Sector Público, los siguientes:

- A.- Económico
- B.- Técnico
- C.- Político
- D.- Resistencia al cambio.

El obstáculo económico está referido por una parte al costo de la capacitación y por otra a la retribución justa del personal mejor calificado, a fin de retenerlo en la función pública.

El aspecto técnico es una limitante en cuanto al personal especializado en capacitación y principalmente a la carencia de instructores capacitados y la falta de instalaciones y equipo necesario, así como de materiales educativos adecuados.

El limitante político se presenta en todo momento del proceso de formulación y desarrollo del programa de capacitación, ya que se pretende la in-

clusión de personal capacitado en las funciones de alta responsabilidad, cuestión compleja en virtud del sistema político vigente, que posee una administración de personal que distribuye los puestos claves a manera de botín.

En virtud de estos obstáculos, son necesarias acciones estratégicas particulares de cada organismo, con el objeto de lograr los fines de la capacitación, ya que se suman al más difícil, la resistencia del personal participante. En este caso, se sugiere la previa sensibilización de todos los niveles administrativos en el proceso de capacitación.

Aparentemente esos obstáculos son los más serios oponente a la capacitación, en realidad hay uno que combina los anteriores y agrega confusamente otros más tenaces. La resistencia al cambio tiene el carácter feudal de la organización pública, es decir, el secreto de las funciones y los procedimientos que se observa en puestos claves de la dependencia, se opondrán constantemente a que otros descubran tan pronto, lo que ellos ha costado tanto tiempo y los mantiene con buen índice de seguridad en sus puestos.

Es conveniente subrayar la necesidad de lograr la aceptación social de la capacitación. De otra manera se corre el riesgo de que sea rechazada, como en algunos casos ha sucedido con la misma alfabetización.

Para lograr tal hecho, se debe acercar el proceso de capacitación, el cual ocurre solo -- por medio de la participación activa del personal. Esta participación, especialmente entre el personal público, es más efectiva cuando tiene que ver con la realidad de la persona y cuando le ayuda directamente a la solución de sus problemas prácticos.

La orientación de la capacitación podrá tener entonces las siguientes características:

- . El contenido debe enfocarse hacia la situación y los problemas reales que vive, puede entender y, posiblemente solucionar el personal.
- . La capacitación en sí misma debe servir de estímulo a la persona para que examine su situación y comprenda sus problemas y capacidad para solucionarlos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

. La capacitación debe estar vinculada con un proceso de redefinición por parte de los grupos dirigentes, de los objetivos buscados y de lo que es conveniente lograr.

.La función principal de la capacitación consistirá en efectuar un cambio radical en el personal, que a su vez, provocará la correspondiente mejora de su propio trabajo, con el consiguiente mejoramiento de la organización en su capacidad para alcanzar sus objetivos institucionales.

. La capacitación tendría tres áreas generales: desarrollo de los conocimientos prácticos, transmisión de la información o conocimientos teóricos y modificación de las actitudes.

La capacitación no siempre es apreciada como un proceso real existente en todos los organismos activos que emplean personal. La única situación en que no se puede hallar el

proceso de capacitación, es prouamente imaginaria, ya que se trataría de una situación en que no haya rotación de personal, donde no se introducen - cambios de métodos de trabajo, equipos o de otros empleados para efectuar el trabajo, y donde no se implanten mejoras en general.

Los obstáculos anteriores, son condicionantes del éxito de la capacitación y en la medida - que éstos se vayan superando la capacitación tendrá más oportunidad de producir sus beneficios.

2.4 ORGANIZACION DE UNA OFICINA DE CAPACITACION.

Es de suma importancia la forma en que esté organizada la Oficina de Capacitación, ya que de --- ello dependerá en gran parte el éxito de la misma.

Ahora bien, pondremos como ejemplo la organización de la Oficina de Capacitación de Personal - de una dependencia del Gobierno Federal.

Para llevar a cabo sus objetivos y funciones - en esta dependencia, el Departamento Administrativo está integrado por tres oficinas:

- A. La Oficina de Personal
- B. La Oficina de Capacitación, y
- C. La Oficina de Servicios.

En el Anexo I, incluimos el organigrama estructural de este Departamento, ya que por la índole -- de este trabajo, solo mencionaremos la organización de la Oficina de Capacitación. Esta oficina se divide en dos secciones:

- . La Sección Técnica.- donde se planifican y - desarrollan programas de capacitación para - personal especializado en el área de procesamiento de datos e información.

- La Sección Administrativa.- responsable de la planeación y desarrollo de los -- cursos relacionados con esta función, -- en los diferentes niveles de la organización, básicamente a personal de oficina.

La división de la oficina, es de tipo - funcional en su organización interna, en virtud de que la capacitación se realiza por --- áreas, pero existen puestos que realizan actividades para las dos secciones y hay una colaboración conjunta para el logro de sus objetivos y políticas establecidas.

A continuación, citaremos los objetivos- y funciones generales de la Oficina de Capacitación de esta Dependencia, así como las actividades que efectúan las personas que colaboran en ella.

A.- Objetivos de la Oficina de Capacitación.

- . Lograr la perfecta integración de los elementos humanos a los organismos, desde su introducción hasta su desarrollo integral en sus labores.
- . Obtener los más altos índices de eficiencia y producción del personal, aumentando sus capacidades y habilidades a través de la capacitación.
- . Elevar el nivel promedio de conocimientos habilidades del personal de la dependencia, -- buscando por este medio la superación personal.

B.- Funciones generales de la Oficina de Capacitación.

- . Realizar investigaciones de necesidades de capacitación en la dependencia, mediante encuestas, entrevistas, etc.
- . Estructurar los planes de capacitación en la dependencia, complementándolos con los presupuestos correspondientes.
- . Seleccionar instructores y diseñar temarios, en forma conjunta para la atención de las necesidades resultantes de la investigación y su jerarquización.

- . Seleccionar, adquirir y preparar los elementos materiales y de enseñanza, necesarios - para el desarrollo del programa.
- . Llevar a cabo una coordinación general en - la ejecución del programa.
- . Establecer los controles necesarios, que permitan evaluar el desarrollo y los resultados de la función.

C.- Actividades de la Oficina de Capacitación.

1. Jefe de Oficina

- . Determinar los objetivos y las políticas de la oficina.
- . Planear, dirigir y controlar todos los trabajos asignados a esta oficina.
- . Asignar responsabilidades a las jefaturas - de sección, coordinando y supervisando el - desarrollo y la ejecución de las mismas.
- . Establecer relaciones a nivel ejecutivo con empresas e instructores especializados en - capacitación.
- . Incorporar los recursos materiales necesarios para el desarrollo de la función.
- . Representar a la oficina ante el cuerpo de funcionarios de la Dirección, obteniendo su aprobación y participación en los programas.

2 Jefes de Sección.

- . Supervisar los programas generales y específicos de capacitación, para el personal-administrativo y técnico.
- . Realizar estudios especializados sobre técnicas modernas de capacitación e investigar la posibilidad de incorporar nuevos cursos al programa de capacitación.
- . Coordinar las investigaciones relativas a las necesidades del personal en materia de capacitación.
- . Encausar la preparación del material didáctico que se va a utilizar en cada evento.
- . Supervisar y evaluar el desarrollo de los programas.
- . Coordinar la elaboración de los informes de evaluación y demás actividades que realice la Sección.
- . Auxiliar a la jefatura de oficina y a los técnicos de sección en todos los aspectos que requieran de su colaboración.

3 Técnicos en Capacitación.

- . Elaborar los calendarios y programas, cursos, seminarios, etc. que sean necesarios para llevar a cabo la labor de capacitación.

- . Diseñar y ejecutar encuestas para recabar información concerniente a los cursos que se van a impartir.
- . Elaborar manuales e instructivos y en general el material didáctico que se requiera.
- . Controlar y supervisar los cursos que se impartan, así como la asistencia de instructores y alumnos.
- . Integrar y mantener actualizado el directorio de instructores.
- . Investigar sistemas y métodos de capacitación, con el objeto de intercambiar y obtener información.
- . Elaborar informes sobre sus actividades y colaborar en la evaluación de los cursos.
- . Actuar como instructores cuando así se requiera.

4. Técnico en Dibujo Publicitario.

- . Elaborar borradores, displays, bocetos y todo el material gráfico necesario para efectuar la labor de capacitación.
- . Realizar gráficas para llevar a cabo la labor de control informativo.

- . Ejecutar toda clase de trabajos especiales de dibujo que se encomienden a esta oficina.

5. Encargado del control de material didáctico y biblioteca.

- . Clasificar y guardar el material didáctico informativo y científico.
- . Controlar el material de impresión y fotocopiado que se distribuye en cada uno de los cursos.
- . Organizar y controlar los libros de consulta de la biblioteca.
- . Informar sobre los elementos didácticos de recién adquisición.

En virtud de la relativamente reciente iniciación de esta función en la Administración Pública, y la necesidad de capacitar gran número de personal, preparando especialistas en ciertas áreas, la capacitación en esta dependencia, reúne características singulares que a continuación se mencionan, siendo esta función:

- . Permanente.- cuando se realiza por medio de cursos de capacitación que se dan a cada nivel jerárquico, durante todo el año, con temas secuenciales.

- . General.- cuando abarca todos los niveles de la organización, desde el más bajo hasta el más al to.

- . Interna.- los cursos son básicamente de coordinación y organización interna, realizados por - la misma dependencia. Algunas veces también se utilizan instructores externos, bajo la coordinación directa de la Oficina de Capacitación.

- . Constituida por un soporte de instructores mixtos.- todos los miembros del cuerpo administrativo, participan directamente en la capacita---ción como instructores, siendo ésto una política general de la dependencia y por tanto, una - obligación de los funcionarios, recibir y dar - capacitación.

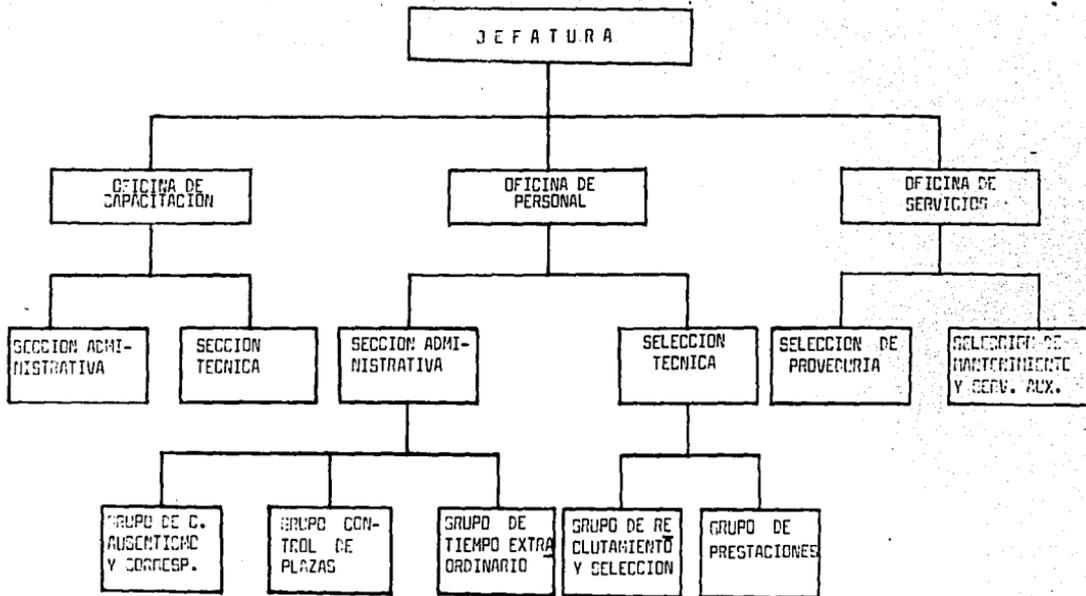
- . Este equipo se encuentra apoyado por un gran número de especialistas externos, los cuales colaboran complementando esta función, principalmente en el caso de cursos especializados. En el futuro se piensa tener instructores internos de planta, es decir, que el puesto que desempeñe sea de instructor, ya que por el momento esto - no es posible, porque la oficina de capacita---ción no cuenta con presupuesto propio.

- . Formativa.- en muchos aspectos busca no solo la enseñanza de una materia o trabajo concreto, -- sino también la superación, motivación, cambio de actitud, etc. del personal y su desarrollo - integral.

- . Social.- la función de capacitación y el hecho de enseñar tienen de por sí, un sentido social; pero además, existen programas orientados a la superación del individuo en la sociedad, desde su célula primaria en la familia, hasta sus relaciones con los grupos sociales.
- . Masiva.- en los niveles más bajos, hay cursos que se repiten en forma constante, ya -- que existe la necesidad de impartirlos a un gran número de personas.
- . Individual.- en los niveles de supervisor, - técnicos especializados y de funcionarios, - la capacitación adquiere un grado de especialización muy elevado, por lo tanto se enfoca a las necesidades particulares de cada persona.

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE

ADMINISTRACION



3. PLANEACION DE UN PROGRAMA
DE CAPACITACION PARA PER-
SONAL DEL SECTOR PUBLICO.

3.1 DETERMINACION Y JERARQUIZACION DE NECESIDADES, METODOS.

La primera etapa en la planeación de un programa de capacitación, está constituida por la determinación de las necesidades de capacitación y las posibilidades para su realización; de su veracidad dependerá el éxito del programa. Es decir, la determinación de necesidades encaminará el programa hacia la satisfacción real y substancial de las mismas.

La identificación de necesidades, debe conducirse previo plan sistemático hacia los niveles específicos para obtener necesidades específicas y a niveles generales para obtener necesidades generales, debe contener una apreciación realista y objetiva, tanto de los problemas operativos de la fuerza de trabajo, así como considerar los objetivos futuros y las necesidades de personal proporcionando la oportunidad a los empleados de expresar sus puntos de vista respecto de la capacitación y su trabajo.

El primer paso será formular el inventario de niveles jerárquicos, sustituyendo la carencia de un Catálogo de puestos; este inventario pretenderá agrupar en niveles los distintos puestos de la organización, por ejemplo:

Director	(1)
Subdirector	(2)
Jefes de Departamento	(10)
Subjefes de Departamento	(8)
Jefes de Oficina	(23)
Secretarias	(50)

A fin de mantener el programa siempre actualizado, es necesario distribuir periódicamente -- instructivos que ayuden a detectar necesidades de capacitación, así como la forma de comunicar éstas a la unidad responsable. Esto aunque puede -- provocar que la identificación de necesidades de capacitación se vuelva una actividad de nadie, se debe realizar para hacer del programa un instrumento dinámico, separando las funciones en:

- a) Los supervisores
 - . Analizar su situación
 - . Decidir la viabilidad de la capacitación
 - . Determinar quienes la necesitan.

- b) Los encargados de Capacitación
 - . Asesorar a los supervisores para determinar las necesidades.
 - . Estimular la acción - capacitadora;
 - . Conocer y entender las necesidades, según las ven los supervisores.

El sentido común es un auxiliar en la detección de ciertas necesidades que son manifiestas, pero para aquellas que no son tan notorias, se debe llegar a ellas mediante un análisis de los problemas institucionales y de los recursos humanos.

El proceso de identificación, es simple pero engañoso, debido a que muchas de sus características son por naturaleza subjetivas, por lo que deben basarse en buena información, interpretada y evaluada adecuadamente.

A.- Recolección de datos:

La Comisión de Administración Pública de -- los Estados Unidos, ha considerado como "indicadores de necesidades", (1) entre otros, los siguientes:

- . Cambios proyectados en el organismo, estructura, personal y procedimientos.
- . Rotación de empleados
- . Ausentismo
- . Seguridad, frecuencia de accidentes
- . Quejas
- . Embotellamiento y fluctuaciones en la producción.
- . Registro de altos costos, desperdicios y errores excesivos.

- . Antecedentes de escolaridad y experiencia y calificaciones requeridas de los empleados.
- . Fricciones personales.
- . Lideratos de grupo.
- . Sentido de finalidad y realización.
- . Interpretación de la comunicación oral y escrita.
- . Flujo de la comunicación.
- . Capacidad de expresión.
- . Asignación del trabajo.
- . Planificación y programación.
- . Motivación e interés en el trabajo.
- . Coordinación.

Estos indicadores de necesidades, son útiles también en la apreciación de los resultados de la capacitación en sus esfuerzos por satisfacerlas.

B).- Métodos de identificación de necesidades:

Entre los métodos de identificación de necesidades generalmente adoptados, se encuentran: entrevistas, cuestionarios, pruebas, análisis selectivos, análisis de puestos y revisión del rendimiento y el estudio de expedientes e informes.

1. Entrevistas.- Son herramientas indispensables en la capacitación, siendo convenientes tanto las formales como las informales.

Las entrevistas de discusión abierta, no dirigidas permiten obtener las opiniones y conocer las aptitudes y actitudes con respecto a los problemas. Tienen algunas limitaciones, principalmente consumen mucho tiempo, sus resultados son difíciles de cuantificar y pueden hacer sentir al sujeto que está en problemas. Es conveniente prevenir a quienes desarrollen entrevistas, a fin de que no se busquen otros objetivos distintos a los de identificación de necesidades de capacitación, cuando éste sea el principal, ya que en ocasiones se pretende aprovechar para promover la capacitación o incluso educar, lo cual agluta los objetivos y no permite la identificación precisa de las necesidades. (2)

La entrevista, por ser instrumento directo hacia el personal, debe ser cuidadosamente planeada, principalmente en los objetivos que se pretenden lograr y las posibilidades o

conocimiento de los sujetos. Las preguntas que se anotan a continuación, han proporcionado -- buenos resultados, --en esta dependencia-- principalmente en el nivel Supervisor (jefes y subjefes de oficina y departamento) probablemente, por ser este nivel el que tenga más conocimiento del detalle del nivel operativo. Es conveniente tomar en cuenta que el nivel Funcionario, no le interesan generalmente estas entrevistas y que el nivel Operativo, conoce poco -- de estos aspectos y normalmente aprovecha las entrevistas para asusar, reprochar y pedir --- otras cosas distintas a la capacitación, o incluso idealizar su situación.

. Nivel Operativo:

¿Qué es lo más difícil en su trabajo y porqué lo considera difícil?

¿En qué aspectos de su trabajo desearía mejorar?

¿Si necesita ayuda para realizar su trabajo, ¿de quién?

¿Qué clase de ayuda?

. Nivel Supervisor:

¿En qué áreas desea que sus empleados mejoren?

¿Qué problemas se presentan en estas áreas?

¿Cuál es su efecto en el desarrollo del trabajo?

¿Qué hace para ayudar a que sus empleados mejoren?

¿Se requiere más ayuda? ¿qué clase? ¿de --- quien?

. Nivel Funcionario:

¿En qué áreas de la dependencia considera que se requiere mejorar?

¿Qué problemas encuentra en esas áreas?

¿Qué efecto provocan en la organización?

¿Qué necesidades de substituir personal a corto, mediano y largo plazo, en puestos claves tiene la dependencia?

Estas cuestiones pretenden enfocar la atención hacia las necesidades de capacitación inmediatas, ya reconocidas. Normalmente pudiera considerarse que como punto de partida en el Gobierno Federal, estas informaciones darían las necesidades inmediatas de capacitación a satisfacer, destacan principalmente las que se refieren a aspectos operativos, especialmente Relaciones Humanas y Comunicaciones.

Se deberá agregar a las cuestiones anteriores, preguntas específicas de cada dependencia, para mejorar la información que se pretende captar.

2 Cuestionarios y Encuestas:

Tanto las entrevistas como los cuestionarios y encuestas, permiten a la gente expresar sus sentimientos, principalmente cuando son anónimos, no producen temor o ansiedad y emiten información que muchas veces se retiene en técnicas más personales, aún en este caso, debe cuidarse el manejo de los datos, ya que en otras ocasiones el empleado tiende a idealizar positivamente su situación.

Una limitación de las preguntas, es que solo reciben respuestas abiertas; para minimizar ésta conviene, antes de diseñar un cuestionario, realizar intensivas y profundas entrevistas, de manera muestral y agregar un capítulo de observaciones.

Los cuestionarios pueden llegar a un gran número de personas en muy corto tiempo-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

y mediante un buen diseño, rinden datos que pueden ser procesados con rapidez y aprovechados estadísticamente.

Los propósitos principales de un cuestionario son, entre otros, el ayudar al personal a expresar sus ideas y evitar la necesidad de preparar extensos informes escritos, éstos pueden lograrse mediante una serie de respuestas breves, entre las que se pueden elegir aquellas que estén más de acuerdo con las opiniones, y a fin de no ser demasiado limitantes se puede dejar espacio en los diferentes apartados del cuestionario.

Generalmente los cuestionarios deberán ser -- anónimos y solo en casos excepcionales, cuando se pretendan evaluar y premiar las respuestas, se pedirá el nombre del participante.

Es recomendable que la primera investigación sobre necesidades de capacitación, sea con el fin -- de conocer las características educativas del personal y sensibilizarlo en este tipo de encuestas -- de opinión que en pocas instituciones se han aplicado. Asimismo, se debe cuidar el no pretender --- aplicar un solo cuestionario general para todo el

personal público ya que cada dependencia tiene personal de diversas características tanto escolares y laborales, como de edad, sexo, etc.; lo más conveniente es determinar en cada dependencia, el tipo específico de cuestionario que se aplicaría.

Una gran cantidad de estudiantes, de di--versas ramas del nivel profesional, presta sus servicios en el Sector Público, es de mayor im--portancia también investigar los recursos en --potencia que se capacitan y su futura educa--ción, así como el reacondicionamiento de otros profesionales que actualmente se desperdician--cubriendo tareas fuera de sus especialidades,--lo que constituiría una adecuada planeación de recursos humanos apoyada en una capacitación --en el empleo.

3 Análisis de expedientes e informes:

Los expedientes de personal, permiten completar información acerca de las necesidades --de capacitación, principalmente en lo que se refiere a rotación, sueldos y salarios, ausentis--mo, etc. y los indicadores que anteriormente --se describieron. Este análisis en la realidad --

presenta diversos problemas que conviene considerar, como son: Obsolencia y falsedad en los datos, información incompleta y generalmente heterogénea, sin embargo este análisis debe hacerse para determinar, como ya se dijo, las necesidades de capacitación.

Se requiere también revisar informes principalmente estadísticos, de seguridad, costos, producción, que en México el Sector Público carece, pero debieran iniciarse dentro del Programa Básico de Reforma Administrativa, trazado -- por las Unidades de Organización y Métodos, en coordinación con las Unidades de Administración de Recursos Humanos; este tipo de trabajos, formarían parte de una infraestructura de información de la administración pública que pretende mejorarse.

Asimismo, la instalación de sistemas ascendentes de sugerencias proporcionan información importante a las necesidades de capacitación.

En general los expediente y los informes -- proporcionan pistas que deben seguirse, en cuanto indiquen algún punto que interese a los objetivos de capacitación.

4 Pruebas:

Las pruebas son un instrumento idóneo para detectar necesidades específicas de capacitación y seleccionar candidatos para capacitar. Sus resultados son fáciles de evaluar y comparar, aunque se enfrenten con algunas limitantes importantes como:

- . Es difícil conseguir pruebas válidas para situaciones específicas
- . Se requiere diseñar pruebas particulares para cada situación particular
- . Sus resultados no son conclusivos, solamente indicativos.
- . Normalmente son evidencias de segundo grado, frente al rendimiento del trabajo
- . Se aplican solo a factores ponderables.

En aspectos donde interviene la destreza -- del individuo, las pruebas prácticas indican rápidamente la necesidad o no de la capacitación. Esto es válido sobre todo porque estas pruebas muestran ideas, hechos o aptitudes aprendidas -- que pueden o no llevarse a la práctica en el -- trabajo, para lo que son considerados como -- instrumentos valiosos de diagnóstico, ya que -- si no se adquiere el conocimiento indispensable, las destrezas y las aptitudes, difícilmente podrán ser aplicadas al trabajo. En este tipo

de pruebas prácticas, las de taquigrafía y mecanografía, por ejemplo, son un aspecto concreto de su aplicación y validez.

5 Análisis colectivo de capacitación

El análisis colectivo de capacitación o análisis de los problemas de grupo, mediante el cual los directivos examinan los problemas de la organización, es un excelente método para determinar las necesidades de capacitación.

Este método además de las ventajas anotadas ya en la entrevista, permite sintetizar puntos de vista diferentes, promueve la sensibilización y efectiva comunicación, aporta apoyo a la capacitación que se necesita y en sí mismo, es ya capacitación. Este método no solo identifica las necesidades de capacitación (algunas), sino que también aporta un soporte, ya que permite a los participantes a definir la necesidad y ayudar a decidir el tipo de capacitación que va a ofrecerse.

Las discusiones de este tipo, suelen ser muy extensas, por lo que requieren de mucha asesoría. Debe cuidarse que la discusión se conduzca siempre sobre una guía formulada durante la reunión,-

y que se llegue a conclusiones realistas, basadas en la mejor información disponible, así como señalar previamente el tiempo aproximado -- que se dedicará a cada cuestión.

Aún con todas sus bondades, este método -- consume mucho tiempo y recursos, es difícil motivar a los funcionarios a participar en este tipo de discusiones (excepto cuando se previene proyección política) y puede ser difícil de -- evaluar. Sin embargo, es conveniente que el -- funcionario de capacitación considere los siguientes aspectos:

- No hacer promesas u ofrecer resultados-rápidos.
- Iniciar con un problema que se sabe atañe a todo el grupo.
- Identificar todos los problemas significativos en relación con el grupo.
- Dejar que el grupo haga su propio análisis y que establezca sus prioridades.

6 Análisis del puesto y su rendimiento:

El proceso general de este método principia, determinando los deberes y responsabilidades

des específicas, evalúa el desempeño del trabajador en cada uno de estos deberes y responsabilidades y fija las mejoras sustanciales - que se pueden obtener mediante la capacitación, es decir, las funciones del puesto y -- los requerimientos de aptitudes y actitud.

Es un método adecuado cuando se quiere - conocer por cada puesto sus necesidades de -- capacitación, para mejorar sus rendimientos - y motivación, aunque consume mucho tiempo, -- requiere de personal experimentado en las --- técnicas de análisis de puestos y las necesidades que detecta, no están basadas general-- mente en las necesidades de la organización, - solo en la de los puestos.

La determinación de las necesidades, en este caso, se basa fundamentalmente en la observación del empleado cuando éste realiza su trabajo, su productividad, sus relaciones humanas, la facilidad, rapidez y precisión de - las acciones de trabajo, sus actitudes hacia los procedimientos y normas establecidas, --- etc.

La determinación de las necesidades, en este caso, se basa fundamentalmente en la observación del empleado cuando éste realiza su trabajo, su productividad, sus relaciones humanas, la facilidad, rapidez y precisión de las acciones de trabajo, sus actitudes hacia los procedimientos y normas establecidas, etc.

Ninguno de los métodos antes descritos es útil por sí mismo sino una combinación de varios, acercan con mayor certeza a la determinación de necesidades.

En la práctica, en esta dependencia del Gobierno, se aplicó una combinación de tres de estas técnicas:

a).- La entrevista de aproximadamente cinco funcionarios, diez supervisores de nivel intermedio (jefes y subjefes de Departamento) y veinticinco empleados administrativos. En estas entrevistas se destacaron sin necesidad de profundizar demasiado, problemas de relaciones humanas, comunicación, conocimiento del trabajo y de la organización gubernamental, desconocimiento de técnicas administrativas, etc.

49.-

b).- El tipo de cuestionario de investigación de necesidades, no fue aplicado sino como parte de la evaluación de los cursos, donde se incluyen preguntas concretas que identificaron fácilmente nuevas necesidades, como es el caso de los requerimientos de capacitación de ortografía, mecanografía y taquigrafía de personal femenino que había participado en un curso de perfeccionamiento secretarial.

c).- Asimismo, anualmente se encuesta la "fuerza de trabajo", por lo que se adquiere información complementaria, para normar el criterio de las decisiones en el área de la capacitación.

d).- Los informes de selección de personal, fueron los documentos que mayor información nos proporcionaron, así como los de relaciones con el personal y ausentismo.

e).- Las informaciones obtenidas de los usuarios de los servicios de la dependencia, proporcionaron también necesidades de capacitación.

Los demás métodos son convenientes cuando se ha implantado la capacitación, es aceptada y reconocida por el personal. Uno de los aspectos que más influyen en el éxito de la programación de -- los cursos, es el eventual ajuste que realizan -- los titulares de la Dependencia al programa trazado.

C.- Análisis de la información y jerarquización de necesidades:

El análisis de la información captada, comprende como etapas generales: la revisión, clasificación, interpretación y evaluación.

Este análisis, permitirá saber cuales son -- las acciones a tomar y dentro de éstas, cual corresponde a la capacitación, a fin de determinar lo más preciso posible, si los cambios necesarios se refieren a conocimientos, destrezas, aptitudes, y a quienes se debe capacitar. (a).

Regularmente se obtienen las siguientes consideraciones:

- . Falta de conocimiento. El personal no sabe. Aptitud.
- . Falta de destreza o habilidad. El personal no puede hacerlo. Aptitud.
- . Falta de actitud. El personal no quiere -- o no le importa. Aptitud.

(a) El análisis de la información en un sentido relativo, según los objetivos particulares del organismo en don de se evalúa.

51.-

Por ejemplo, en la dependencia a que nos -
hemos referido:

En algún departamento se encontró que el -
personal no sabía qué hacer y para qué, es decir
requerían de información, no de capacitación. -
En este caso se optó por organizar seminarios -
informativos cortos, estimulantes, sobre la im-
portancia de su trabajo en el desarrollo de las
demás unidades.

La capacitación debe prever de empleados-
que sepan, puedan y quieran hacer el trabajo, -
de la manera en que mejor colaboren a los obje-
tivos de la Institución.

Conociendo las características de las nece-
sidades de capacitación, es posible decidir - -
acerca de su jerarquización, para lo cual deben
definirse los factores que se considerarán para
decidir las prioridades, a fin de que coincidan
con los objetivos de la organización de que se-
trate, sus programas, así como de la capacita-
ción. Al mismo tiempo, se considerarán los re-
cursos, contenido y método que se requerirá. Pu-
diera usarse para la jerarquización, una tabla-
decisional a fin de lograr una mayor precisión,
o si se prefiere una tabla más simple, como pue-
de ser la siguiente:

TABLA DE PRIORIDADES DE CAPACITACION

UNIDAD ADMINISTRATIVA	FECHA	EVALUADOR	
Concepto de la necesidad	Factores de Decisión	Prioridad	Total
		%	%

Decididos los cursos de acción, y habiendo resumido las necesidades y prioridades en sus características por tipo de capacitación, intensidad, contenido, materias y participantes, el ajustar estos requerimientos a los recursos disponibles para su solución en el tiempo y en el espacio, constituye la formulación del programa.

En esta etapa, conviene examinar los recursos y servicios disponibles. Es una tarea fundamental de los en-

cargados de la capacitación, el conocer los diferentes tipos de programa de capacitación, instituciones que los ofrecen, frecuencia y diversidad, cupos y número de participantes que pueden asistir.

Asimismo, el apoyo de asociaciones de profesionales de diversas ramas, y especialmente en el área de capacitación serán muy provechosas, - tal es el caso de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP, A. C.) y de un sinnúmero de instituciones como:

- . Centro Nacional de Productividad
- . Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO)
- . Instituto Mexicano de Investigaciones y Estudios Superiores en Administración, - A. C.
- . Instituto de Especialización de Ejecutivos.
- . Centro de Estudios Avanzados.

Management Center de México.

A continuación se presentan las conclusiones a que se llegaron respecto a la determina--

ción de necesidades en la Dependencia del Ejecutivo Federal, que hemos estado citando, utilizando la table de prioridades de capacitación:

TABLA DE PRIORIDADES DE CAPACTACION

<u>DEPARTAMENTO "A"</u>	<u>JUNIO DE 1973</u>	<u>JEFE DEL DEPARTAMENTO</u>	
		Calificaciones.	
Necesidades	Fuentes	Parcial	Total
Desconocimiento del Sistema General de Trabajo. Falta de espíritu de trabajo.	I. J. D.	70	
	I. C. E.	100	
	I. A. C.	100	
	I. F. S.	60	330
Problemas de relaciones humanas.	I. F. D.	30	
	I. F. S.	40	70
<u>DEPARTAMENTO "B"</u>	<u>JUNIO DE 1973</u>	<u>JEFE DEL DEPARTAMENTO.</u>	
Lentitud en los trámites de alta y baja de documentos del archivo de usuarios.	I. J. D.	60	
	I. A. C.	70	
	I. C. E.	100	230
Mala atención al público	I. J. D.	20	
	I. A. C.	20	
	I. F. S.	60	100
Problemas de relaciones humanas.	I. J. D.	10	
	I. F. S.	40	50
Alto índice de ausentismo.	I. J. D.	10	
	I. A. C.	10	20
<u>DEPARTAMENTO "C"</u>	<u>JUNIO DE 1973</u>	<u>JEFE DEL DEPARTAMENTO.</u>	
Alto índice de rotación en el puesto de programador.	I. J. D.	40	
	I. A. C.	50	
	I. F. S.	30	120
Instalación del nuevo equipo de procesamiento electrónico de datos.	I. J. D.	60	
	I. F. S.	70	
	I. A. C.	50	
	I. C. E.	100	280

- CLAVES:
- I. J. D. Información del Jefe del Departamento
 - I. C. E. Información de Cuestionarios y Entrevistas.
 - I. A. C. Información resultado de Análisis Colectivo.
 - I. F. S. Información de Funcionario Superior - (Director y Subdirector).

Con las necesidades planteadas en los tres casos anteriores, se concluyó, que disponiendo de los recursos necesarios para realizar los cursos cuyo porcentaje de calificación fuera superior a 50, éstos se programaron de la manera siguiente:

DEPARTAMENTO "A"

FASE I LOS PROCESOS DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO.

No. de participantes: 25

Nivel Operativo

Duración: 10 horas

Método: Demostración-Ejecución.

Objetivo: "Enseñar a los participantes, los procedimientos de trabajo X, Y y Z, integrados dentro del Sistema General de Trabajo de esta Dependencia, destacando la importancia de las funciones de esta Unidad.

FASE II RELACIONES HUMANAS

No. de participantes: 30

Nivel Supervisor y Operativo.

Duración: 10 horas

Método: De Casos

Objetivo: "Crear el ambiente adecuado en los participantes, integrándolos a un grupo armonioso de trabajo".

56.-

El mismo procedimiento se desarrolló con las demás necesidades que tuvieron el porcentaje de - calificación que se determinó, hasta la integra-- ción final del programa.

3.2 FORMULACION DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACION.

Se considera que para emprender con el mejor de los éxitos una tarea de capacitación, se deben formular y realizar programas anuales para el --- desarrollo del personal, en cada dependencia, --- efectuándose los ajustes necesarios, en virtud de las diferentes funciones y número de personal - - asignado a cada entidad pública.

La formulación de programas de asistencia -- técnica y de capacitación de personal, pueden - - efectuarse para cada municipio, o en su caso, por zonas, dividiendo al Estado según características regionales, ofreciendo a las administraciones municipales, programas que revestirán diversas formas desde el tipo de seminario de corta duración, cursos amplios en materias específicas y demostraciones sobre el terreno de la práctica, hasta la enseñanza programada por correspondencia.

El propósito fundamento de estos programas, - es el de influir en la mentalidad de los dirigentes para prepararlo a los cambios que entrañen el progreso de las instituciones municipales, especialmente el reconocimiento de que éstas, son organismos de servicio para elevar el nivel social- y económico de las comunidades y cuyo funciona---

miento es posible y deseable mejorar mediante el empleo de la técnica administrativa.

La culminación de todas las actividades de investigación de necesidades es la etapa de formulación del programa.

Esencialmente, el Programa Integral de Capacitación, es una lista de los cursos que se ofrecerán, en determinadas fechas y lugares, a determinados participantes, siendo en todo momento la guía de las acciones de la organización, respecto a la preparación y motivación de los recursos humanos.

El programa en una dependencia con gran número de personal y funciones, puede estructurarse basándose en la clasificación de la formación en Administración Pública, que señala el Manual de Formación de Administración Pública de las Naciones Unidas (3) y que a continuación se expone:

1. Preparación previa al ingreso.
- A. Educación no orientada específicamente -
hacia la administración pública.

1. Educación general adecuada a las distintas clases de funcionarios públicos.
2. Educación especializada o formación en ocupaciones necesarias en la administración pública.
 - a) Educación profesional en oficios, artes y empleos subprofesionales.
 - b) Educación científica, profesional y técnica de categoría universitaria.
- B. Educación o formación orientada en Administración Pública, destinada a preparar candidatos para ocupar puestos administrativos de categoría media y para permitir a dichos funcionarios que avancen en su carrera.
 - a) Educación o formación suministrada en una institución oficial.
 - i) Escuela de Administración, llamadas también escuelas de formación directa.
 - ii) Escuelas o institutos de administración pública cuyos estudiantes no tienen garantía de ser empleados en la administración pública al terminar su formación.

- b) Educación o formación facilitada en una institución no oficial.
- i) Afiliada a una universidad.
- ii) Independiente y autónoma.

2. Formación especializada combinada con educación general que se facilita en escuelas o academias gubernamentales especiales y está destinada a preparar candidatos para ocupar puestos que tienen carácter especialmente público, tales como:

- a) Ingenieros
- b) Maestros
- c) Administradores de Impuestos
- d) Funcionarios de Aduanas
- e) Funcionarios del servicio exterior
- f) Funcionarios del servicio migratorio.

II. Formación en el empleo.

- A. Distinción según la fase de la carrera
 - 1. Ofrecida generalmente al principio de la carrera.
 - a) Orientación
 - b) Formación previa al ingreso, llamada también formación vestibular.

2. Ofrecida generalmente al final de la ca
rrera.

- a) Curso de repaso
- b) Nueva formación.

B. Distinción según el organismo que faci-
lite la formación, entra también un jue
go en el lugar en que se imparte la for
ción.

1. Formación facilitada por una autoridad-
o institución que forma parte de la ad-
ministración del país y cuyos funciona-
rios reciben la formación.

a) Formación facilitada en forma oficiosa-
por supervisores y administradores de -
todas las categorías, conocida general-
mente como formación en el empleo.

b) Formación proporcionada en cursos forma
les ofrecidos por centros, escuelas u -
otras instituciones de formación.

2. Formación facilitada por una autoridad-
o institución que no forma parte inte-
grante de la administración del país, -
cuyos funcionarios reciben formación, -
llamada también formación exterior y, -
aunque no correctamente, "formación fue
ra del empleo".

- a) Empleados enviados a una universidad u otra institución situada dentro del territorio nacional.
- b) Empleados enviados al extranjero para recibir formación.

C. Distinción según los grupos de empleados cuyas funciones tienen un grado de analogía suficiente para permitir una formación conjunta, lo cual determina en gran medida el contenido de la formación.

1. Formación general relativa a puestos -- que tienen una amplia gama de obligaciones o que constituyen una clase o categoría de la administración pública, cuyas clases principales son las siguientes:

- a) Formación de secretarias
- b) Formación de supervisores.
- c) Formación de oficinistas
- d) Formación de directores, incluidos los programas de formación para personal superior.
- e) Formación del personal científico, profesional y técnico, para puestos de dirección.

- f) Formación de las escuelas de jefes de administración, es decir, formación de candidatos para los puestos directivos superiores.
2. Formación especializada relativa a --
- puestos que tienen una gama relativamente limitada de obligaciones o que constituyen una subclase de la administración pública.
- a) Formación relativa a puestos particulares, tales como los siguientes:
 - i) Mecanógrafos
 - ii) Taquígrafos
 - iii) Archivistas
 - iv) Auxiliares de contabilidad
 - b) Formación relativa a especialidades de administración pública, como las siguientes:
 - i) Administración de personal
 - ii) Administración presupuestaria y fiscal
 - iii) Organización y Métodos
 - iv) Formación en Administración Pública, es decir, formación de funcionarios e instructores de formación.

- c) Formación relativa a servicios de personal esencial al desarrollo nacional, tales como las siguientes:
 - i) Planificación y programación
 - ii) Estadística
 - iii) Preparación de indicadores e índices económicos.

- d) Formación relativa a la administración de las principales funciones y programas gubernamentales, tales como los siguientes:
 - i) Bienestar Social
 - ii) Salud Pública
 - iii) Agricultura
 - iv) Desarrollo de la Comunidad
 - v) Administración Local

Como se puede observar, múltiples estructuras pueden darse a los programas de capacitación, incluso a nivel municipal y estatal, pueden observarse diversas estructuras, pero todas ellas deberán responder a la satisfacción de las necesidades detectadas.

La formulación del programa, podría contemplar generalmente los siguientes aspectos:

1. Indicación de los objetivos de la capacitación general y específica de cada curso que se efectuará, en lo posible, señalando el alcance de desarrollo de los conocimientos, destrezas o aptitudes que se espera de los participantes.
2. Decisión de la estrategia más conveniente para introducir la capacitación. (Esta parte será tratada en el siguiente apartado).
3. Organización de la capacitación, equipo de instructores internos y externos, métodos y materiales educativos, horas de capacitación en, o fuera del trabajo y la secuenciación de temas y cursos para lograr la adecuada y necesaria continuidad, participantes y sus características para la mejor integración de los grupos.
4. Ayudas complementarias de capacitación, decidir y formular las que se utilizarán y los mejores momentos de aplicarlas.
5. Locales y equipos que se tiene previsto utilizar, reservación de instalaciones, presupuestos de servicio, etc.

Pudieran señalarse como características generales de los programas de capacitación, las siguientes:

1. Tener una finalidad formativa esencialmente, de perfeccionamiento y de síntesis, pues los programas se deben fundar en la mutua relación y en la integración equilibrada de los diversos aspectos o disciplinas que tengan que ver con la institución de que se trate.
2. Tender o dotar a los participantes de una concepción acerca del trabajo, con una mentalidad científica orientada a la acción.
3. Promover el estudio de los problemas internos y humanos de la institución y el conocimiento de los elementos exteriores que se relacionan en la vida de la organización.
4. Satisfacer las necesidades educativas que los funcionarios, supervisores, técnicos y personal administrativo tienen dentro de su función, trabajo o responsabilidad.

5. Deben ser el conjunto estructurado de conocimientos referentes a los diversos aspectos de la administración, que constituyen una unidad formativa, y proporcionan al personal una adecuada preparación.

3.3. EL PRESUPUESTO DE CAPACITACION

"Un presupuesto es esencialmente un plan de acción, expresando términos financieros:

"Si se concibe así, resulta evidente que -- constituye una fase de planificación. Debe ser en entonces un conjunto bien integrado de decisiones - que determine los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo, y las me didas de tiempo, calidad y cantidad". (4)

A la dirección le interesa saber cuál va a ser el costo y cuál es el resultado a obtener de dichos programas. Por lo tanto, el presupuesto es una necesidad imprescindible, ya que es convenien te hacer una estimación de cómo se efectuarán los gastos y saber si los recursos con que se cuentan son suficientes para poder cubrir las necesida--- des.

El costo de la capacitación, es uno de los - factores que sistemáticamente se argumentan para evitarla en toda su expresión. Por otro lado, hay quienes afirman que la capacitación es una inversión. Cualquiera que sea el caso, el costo de ésta es un aspecto que se requiere observar con cierto detalle.

Para elaborar un presupuesto apegado a la realidad, se debe determinar una serie de factores como --son:

- . El período durante el cual se estima que los elementos en proceso de capacitación son improductivos.
- . La rotación de personal en determinados puestos.
- . Los gastos que se realizan para mantener un programa de capacitación sistemática, tales como: cursos, honorarios a instructores, gastos de material didáctico; gastos de alojamiento.
- . El costo de capacitación varía también de individuo a individuo, ya que cada uno de ellos difiere en capacidad y aptitud.

Es decir, el presupuesto de capacitación, generalmente considera dos tipos de gastos, los necesarios para todo el programa y los particulares de cada curso. En los primeros se incluyen los relacionados con las instalaciones internas, equipos, materiales, etc. El costo aproximado de los programas de capacitación, se obtiene sumando los gastos que se realizan para cada uno de los cursos que se imparten en el año. Por lo tanto, "el presupuesto viene siendo un instrumento muy útil de planificación, ya que exige que el plan de acción se concrete en unidades financieras y que su desarrollo se revise periódicamente" (5).

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Evaluación e Informe de las Necesidades y Progreso de la Capacitación. CRAT. AID. - México. 1966, p. 9.
- (2) MENDOZA ALEJANDRO. Determinación de Necesidades de Adiestramiento ARMO. México. - 1971. p. 19 y 20.
- (3) Manual de Formación en Administración Pública. Nueva York, Naciones Unidas.
- (4) MUÑOZ AMATO PEDRO. Introducción a la Administración Pública.- Teoría General, Planificación, Presupuestos. Fondo de Cultura Económica. México, 1962, p. 141.
- (5) MUÑOZ AMATO PEDRO. Op. cit. p. 144.

4. EJECUCION Y DESARROLLO DEL
PROGRAMA DE CAPACITACION.

4.1 ESTRATEGIAS PARA LA ACEPTACION DEL PROGRAMA.

La Oficina de Capacitación de esta Dependencia, elabora anualmente un programa integral, buscando por este medio la superación profesional de sus funcionarios, técnicos y en general a todo el personal.

Las estrategias que permitieron el desarrollo exitoso del programa son:

. La primera estrategia que se siguió para la iniciación de las actividades de capacitación, fue el enviar a cursos externos y en forma separada a los jefes "clave", que no compartían la preocupación y necesidad en materia de capacitación con la Dirección. Estos cursos se consideraron como una distinción y se les envió de preferencia a cursos de Relaciones Humanas, Administración de Personal, etc. Además con frecuencia se les proporcionaba información con respecto a la necesidad de capacitación, acompañada de un mensaje de motivación, firmado por el Director.

. Se preparó un curso interno de alto nivel sobre Administración de Personal, en el que se hizo especial hincapié en las necesidades de preparar al personal en todos los niveles. Este curso se efectuó en un recinto fuera de la Dependencia, con instructores externos pero, apoyado por las autoridades. Asimismo se les pidió su opinión respecto a un plan de capacitación y sus sugerencias para realizarlo.

. Se llevó a cabo una entrevista a cada uno de los funcionarios responsables de las diferentes áreas, con un cuestionario dirigido con el objeto de determinar las necesidades de capacitación y dieran las sugerencias que se creyeran convenientes; también realizarán la clasificación de su personal.

La participación de los funcionarios en la determinación de los objetivos del programa de capacitación, trajo una magnífica reacción, ya que por este medio se sintieron comprometidos con la función.

. En base a la información recibida y a los estudios de clima de trabajo, así como de necesidades de capacitación en materia administrativa y técnica, se preparó un programa integral y una presentación del mismo a base de explicaciones sobre el objetivo de cada curso, su contenido y el personal a quien estaba dirigido. Esta presentación se complementó con una campaña permanente de sensibilización que mostrara los beneficios que se obtendrían mediante la capacitación y las posibilidades de la Dependencia para proporcionarla a su personal.

. Se ha establecido la política de realizar una mesa-redonda anual sobre capacitación, con la participación de funcionarios y supervisores de alto nivel.

. El programa general se difunde a todos los niveles y se dan noticias sobre su desarrollo así como los resul-

tados. Es en el boletín informativo mensual en donde se hace esta difusión y se publican los cursos que se van a impartir en el mes.

. Para que los participantes se sientan interesados en asistir al curso, se les ha invitado a que contribuyan al establecimiento del programa.

. También se ha motivado a las personas que van a participar en el curso, para que sientan la necesidad de sumarse, y no se obliga al personal a que asista a determinado curso. (Se ha observado que las personas recién ascendidas, reaccionan mejor ante los programas de capacitación, que las personas que han estado mucho tiempo ocupando un puesto).

. Durante el desarrollo del curso de igual manera se motiva a los participantes para que ellos tengan una participación activa y se interesen por los temas que están tratando, asimismo se les da oportunidad de expresar las dudas que les surjan al respecto.

. Toda la labor anterior, queda reforzada por una campaña de motivación permanente en, tableros informativos, tableros especiales para la función de capacitación, participación en cursos externos, seminarios, congresos, etc., y una corriente de información continua sobre las actividades realizadas y por realizar.

4.2 INSTRUCTORES Y PARTICIPANTES.

En la formulación y desarrollo del programa, son dos las partes directamente relacionadas, el participante y el instructor. Una adecuada selección de instructores y participantes redundará en el mejor logro de los objetivos.

Gran parte de la responsabilidad del programa recae en instructor, ya que es quien dirige -- las sesiones; esta responsabilidad debe consistir en motivar, contagiar, entusiasmar e impartir conocimientos, pericia y actitudes apropiadas al -- grupo.

Como se puede observar, el éxito de la capacitación descansa no solo en el contenido de los cursos, sino también en los métodos y la habilidad docente del instructor; en efecto, los instructores son agentes vitales para efectuar cambios en el proceso de desarrollo. Siendo así que los programas de capacitación deben proporcionar el mejor nivel posible de instrucción en una permanente escala de ampliación de temas, a un número de empleados que aumenta rápidamente, lo que plantea la necesidad urgente de institucionalizar las medidas para capacitar instructores, con objeto de mantenerlos al día con respecto a los temas y métodos de enseñanza, tanto como sea posible en sus habilidades para impartir capacitación.

En nuestro país, es bastante reducida la acción que se ejerce para formar y más aún capacitar instructores, hasta hace unos años se realizaron cursos dirigidos a este propósito; por una parte ARMO (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra), organismo filial de la UNESCO y por otra el Centro Nacional de Productividad y la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (AMECAP) realizaron cursos para encargados de capacitación e instructores, que prestan sus servicios en el Sector Público. En algunas dependencias, se realizan periódicamente este tipo de cursos o bien de actualización, sobre todo en lo referente a nuevos métodos de enseñanza.

En la dependencia a la que nos hemos estado refiriendo en el contenido de este trabajo, se integra y mantiene actualizado un registro de instructores, el cual contiene los datos generales de identificación como: nombre, domicilio particular, domicilio de trabajo, teléfonos (también particular y de oficina), puesto que desempeña, escolaridad, experiencia de trabajo y área de especialización. Este registro sirve para designar al instructor o seleccionar al cuerpo de instructores para los programas de capacitación. (Se anexa el control de participación del instructor en la gráfica No. 1).

Después de estas cuestiones generales, se puede concluir que con respecto a los instructores, - deben observarse los siguientes aspectos:

- . Seleccionar una terna de instructores apropiados a cada curso, según las necesidades del programa y características de los participantes.
- . Contratar al más adecuado, según sus posibilidades de tiempo y de acuerdo a su aceptación a la retribución por su participación. Generalmente lo más aceptable es la relación instructor-curso y no instructores-curso.
- . Proporcionarle objetivos y temario general del curso y dejar a su consideración la formulación del temario señalando ayudas audiovisuales o de otro tipo.
- . Auxiliar al instructor en la ejecución y aplicación de la enseñanza, cuando así lo requiera, para obtener los resultados deseados.
- . Evaluar su actuación y registrarla en su ficha de identificación.

Un organismo que desarrolle programas de capacitación, debe contar con un cuerpo de instructores tanto internos como externos. Los primeros, pueden-

ser los funcionarios o empleados con más conocimientos o experiencia y los segundos, se reclutan y seleccionan de otras unidades de capacitación, institutos, escuelas, etc. Es importante señalar que la justa remuneración a los instructores, ya sean interno o externos, mejorará notablemente su participación en muchos casos.

En cuanto a los participantes, lo ideal es que los grupos estén constituidos por personas que tengan las mismas necesidades, preparación, experiencia y antecedentes. Como esto no es posible, debe procurarse que los participantes estén activamente relacionados e interesados en el tema y que en su generalidad, vayan a obtener beneficios del curso al que han de acudir. Asimismo, cuestiones como:

- . Número de participantes
- . Edades y Sexos
- . Grado de escolaridad
- . Conocimiento del tema o curso
- . Tiempo de trabajar en la dependencia.
- . Justificación de la asistencia.

Permitirán al instructor formarse una idea acerca de como preparar y enfocar su tema.

En virtud de que el aprendizaje es un proceso activo logrado a través de la actividad individual y de conjunto, el instructor contribuye - en este proceso, como provocador y catalizador - del mismo. El cambio puede ocurrir en las cosas - conocidas, lo cual sería conocimiento; puede ser en la comprensión, lo que sería apreciación; puede ser en las operaciones que se desarrollan, lo que serían habilidades; puede ser en las cosas - que se deseen, lo que se convierte en interés. - La función del instructor es promover cambios en los participantes a que se instruye, es por definición un agente de cambio. (&)

También es conveniente que se lleve un control de los participantes, es decir, un registro individual de cada una de las personas capacitadas, que podría consistir en una tarjeta o kar-dex en donde se anoten los datos generales, antecedentes, áreas de preferencia, grado de participación, actitud, aprovechamiento, puntualidad, - etc. Asimismo, una gráfica de distribución del - personal participante en el programa, es necesaria para tener un control del contingente a capacitar. (Ver gráfica No. 2).

(&) Walter M. Lifton. "Trabajando con grupos". México. 1965. Libreros Mexicanos Unidos.

4.3 MÉTODOS DE CAPACITACION Y MATERIALES EDUCATIVOS

Los cursos y métodos utilizados, varían de acuerdo al nivel que ocupa el personal que va a asistir, - debido a que las necesidades de capacitación son totalmente diferentes en cada uno de los niveles.

Ahora bien, no es posible decir que un método de capacitación sea mejor que otro, ya que los resultados estarán en función directa de:

- . Personalidad y preparación del instructor
- . Madurez de los alumnos
- . Magnitud del grupo
- . Metas a alcanzar
- . Tiempo disponible
- . Material y equipo con que se cuenta
- . Presupuesto autorizado

El jefe de capacitación, es el indicado para seleccionar el método más apropiado para cada caso y para esto, debe tener en mente que un método que dio -- buenos resultados para el entrenamiento de un tipo de personas, no dará los mismos resultados si es enfocado a personas de distinto nivel.

A continuación enunciamos los métodos de capacitación interna más comunmente usados:

A.- METODOS DE CAPACITACION INTERNA

METODO	EN QUE CONSISTE	COMO SE APLICA	OBJETIVO
LECCION PAR TICULAR	En una instrucción individual, proporcionada en momento en que el trabajo es realizado.	El jefe inmediato supervisa la labor de su personal, en el momento de realizarse.	Orientar al personal corrigiendo los errores cometidos.
JUNTA DE TRABAJO	Resolver problemas comunes a los miembros de un grupo de trabajo.	Discutiendo los problemas surgidos y entablando un tema de debate.	Resolver problemas relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
JUNTA DEMOSTRATIVA	En explicar la forma correcta de realizar un determinado tipo de trabajo.	El instructor enseña prácticamente la forma de ejecutar el trabajo.	Enseñar de una manera realista, simple y comprensible el trabajo a efectuar.
EJERCICIO	Descripción escrita de un problema para estimular el pensamiento con un procedimiento apropiado.	El instructor proporciona al participante ejercicios los corrige y devuelve para beneficio de aquél.	Superación individual cuando las técnicas de clase o grupo resultan imposible de aplicar.
GIRA GUIADA	Visita de grupo, observando la situación sobre el terreno con la supervisión de un guía.	El instructor explica detalles, aclara dudas y responde preguntas.	Aumentar la comprensión de las condiciones actuales.
DISCUSION EN PANEL	Conversaciones sobre un tema dado, seguidas por preguntas y respuestas.	El instructor presenta especialistas sobre la materia y guía el tema de discusión.	Satisfacer necesidades de capacitación en materias especializadas.
MESA REDONDA.	Reunir a un grupo de ejecutivos experimentados, para que discutan temas de interés general.	Surge la discusión entre los miembros del grupo, pero son dirigidas hábilmente por un moderador.	Realizar un intercambio de experiencias.

METODO	EN QUE CONSISTE	COMO SE APLICA	OBJETIVO
SEMINARIO	En una conferencia de <u>ti</u> po informativo o <u>instruc</u> tivo.	El instructor aporta sus conocimientos, ofrecien- do un panorama general del tema expuesto.	Repasar conocimientos, crear nuevas ideas y poder aplicar nuevos <u>mé</u> todos y sistemas de <u>trá</u> bajo.
CONFEREN- CIAS	En una forma genera: de instrucción sobre temas nuevos en un mínimo de tiempo.	El instructor presenta su enseñanza en forma de plá tica.	Hacer pensar a las per- sonas sobre el tema que se imparte y reforzar sus conocimientos
DISCUSIO- NES DE GRU PO.	En un intercambio de ideas entre el instruc- tor y el grupo alrededor de un tema determinado.	Se fomenta la discusión y el instructor debe saber encauzarla para llegar a una conclusión.	Formarse un criterio más amplio, con las opinio- nes de los demás partici pantes.
SESIONES DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS	Después de presentada una plática el instruc- tor procede a responder dudas.	Tanto el instructor como el alumno, pueden pregun- tar y responder.	Determinar el grado de comprensión de los alum- nos.
DEMOSTRACIO NES.	En explicar al individuo prácticamente como se ha ce un trabajo.	El instructor le dice al alumno qué es lo que debe hacer y como le debe hacer.	Dar oportunidad al indi- viduo de aprender prácti camente algunos métodos de trabajo.
ESTUDIOS VI SUALES DE CASOS.	Se muestra como aplicar prácticamente algunos principios.	Por medio de películas <u>fi</u> lminas, diagramas, <u>trans</u> parencias, etc.	Ayudar a que los conoci- mientos se graben.
	Explicarles en forma <u>ge</u> neral, la organización de la institución al <u>per</u> sonal de nuevo ingreso.	Se dan pláticas y conferen cias al personal.	Lograr una adecuada adap- tación de los nuevos em- pleados a su trabajo.

	METODO	EN QUE CONSISTE	COMO SE APLICA	OBJETIVO
L	SESIONES CON <u>SI</u> <u>MULACROS.</u>	Simular un negocio donde los alumnos toman parte activa.	A los participantes se se les designa un papel que habrán de desempeñar lo como lo harían en la vida real.	Experimentar emocionalmente una situación real, aprovechando los errores cometidos.
A				
B	<u>DINAMICA DE GRU</u> <u>POS</u>	Discusión en grupo de un tema, por medio del cual se logra sensibilizar al grupo	La discusión es libre aceptándose censuras y críticas por parte de los participantes. Escasa <u>in</u> tervención del instructor.	Ayudar a que las personas adquieran una visión más clara y amplia de sí mismos.
O				
R	<u>METODO DE CASOS</u>	En tratamiento de incidentes, en donde surgen problemas <u>com</u> plejos.	Se da tiempo para que cada persona trabaje en un problema y lleguen a una situación que después será discutida.	Ayudar a los individuos a resolver problemas de la forma más conveniente.
A				
T	<u>SENSIBILIZACION</u>	En un debate que gira alrededor de lo que está ocurriendo en el grupo.	Se forma un debate alrededor de un tema; la <u>inter</u> vencción del instructor es únicamente en caso necesario.	Ayuda a comprender la forma en que realmente se conduce un individuo y la <u>for</u> ma en que habrá de comportarse.
O				
R				
I				
O				

Independientemente del método que se selecciona para la capacitación interna, ésta debe complementarse con:

- . Biblioteca
- . Publicaciones diversas como: boletines informativos, reproducción de artículos especializados, etc.
- . Inscripción a Asociaciones de Profesionales, para que el personal esté a la vanguardia en las técnicas modernas relacionadas con su profesión, si es el caso.

B.- Métodos de Capacitación Externa.

Algunos de los métodos de capacitación externa que generalmente se utilizan son:

1. Cursos residenciales impartidos fuera de la ciudad principalmente dirigidos a funcionarios.
2. Asistencia del personal a cursos en otras dependencias ya sea públicas o privadas, con el objeto de:
 - . Adquirir diferentes clases de capacitación.
 - . Lograr otro tipo de experiencias
 - . Efectuar un intercambio de ideas

- . Fomentar las relaciones interpersonales.

3. Enviar al personal a Universidades o Institutos especializados, de donde se obtienen las siguientes ventajas:

- . Al aislarse el personal de sus labores cotidianas, pueden hacer una evaluación de sí mismos.
- . Observan nuevos puntos de vista.
- . Se estimulan al enfrentarse con problemas intelectuales difíciles.
- . Se les forma un criterio más amplio; y
- . Aprender a aplicar la teoría estudiada, a la práctica diaria del trabajo.

4. Otorgamiento de becas a países extranjeros, entre el personal que esté preparado para:

- . Adquirir una especialización sobre su profesión.
- . Ampliar sus conocimientos en diversas ramas de la Administración.
- . Observar los métodos y sistemas que se siguen en organizaciones similares.

Es conveniente, que las personas que asistan a cursos externos, elaboren un informe sobre éstos, para valorar su contenido y puedan constituir una guía para el Jefe de Capacitación.

C. Materiales Educativos.

Los materiales educativos, son instrumentos fundamentales para la capacitación, el uso de -- ellos va desde la sensibilización hasta la ins--- trucción por medio de impresos, pasando por las lecturas complementarias y de estudio.

Para clasificar dichos materiales, se pue-- den agrupar por sus fines como sigue:

1. Materiales para preparación de temas, - que se distribuyen antes de las sesio-- nes y tienen como finalidad, que el -- participante tenga conocimiento en te-- mas concretos; estos pueden ser de leg tura o de ejercicios, y se usan princi palmente en el método de casos.
2. Materiales para uso dentro de la sesión, que tienden a constituirse en guías del- tema que se expone en ésta; se usan en - los métodos de discusión, demostración, - etc. que algunas veces se incluyen dia-- gramas o presentan guías de discusión.
3. Materiales para lectura colateral, para- ampliar, analizar y estudiar o aclarar -

un tema, usados generalmente para motivar al participantes o que los conocimientos sean más accesibles.

4. Materiales para enseñanza programada.

Los materiales educativos, son un buen auxiliar del instructor, complementan la enseñanza teórico-práctica, y cualquier unidad de capacitación debiera contar con una sección, cuyas funciones estén encaminadas a la investigación, obtención, control y actualización de materiales didácticos. El intercambio de estos materiales entre instituciones dedicadas a la capacitación, tanto públicas como privadas, debe ser una tarea permanente.

Asimismo, podemos considerar que el material educativo bien formulado es en sí una manera de llevar la capacitación con cierta economía. Los libros y otro tipo de material impreso han sido estimados tradicionalmente como el vehículo adecuado para presentar los materiales en la capacitación; sin embargo, cada vez se recurre con mayor frecuencia a las ayudas visuales y audiovisuales y a otros recursos -- que aumentan la eficiencia de ciertos tipos de capacitación.

5. EVALUACION DE RESULTADOS

5.1 EVALUACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION.

La evaluación es una apreciación cuantitativa y/o cualitativa que no se expresa necesariamente en términos monetarios o numéricos, - sino que se basa en hechos y pruebas que sean válidas y confiables. Su validez se acepta generalmente si:

- . Se basa en evidencias razonables, completas, exactas y pertinentes, no coincidentes o circunstanciales.
- . Determina valores a lo que se intenta - evaluar.
- . Identifica relaciones lineales de causa y efecto.
- . Se ha llegado a ella por métodos que - producen conclusiones razonables consecuentes; cuando son diferentes, pero calificadas y los evaluadores consideran la misma evidencia.

El principal objeto de la evaluación, - es el de obtener mejor información para guiar los esfuerzos dirigidos hacia el perfeccionamiento de la función.

Desde ese punto de vista, el proceso de - determinación de necesidades es un proceso de

evaluación. Mediante la búsqueda y apreciación de los hechos, se detectan problemas que deben ser previstos y/o solucionados, deficiencias - que deben ser superadas, para lo cual se programa y ejecuta la capacitación, luego entonces, para saber el cómo se ejecuta, se recurre a una nueva búsqueda y apreciación de los hechos, a fin de completar un ciclo.

Se requiere planear el programa, realizarlo, seguido del replaneamiento, ejecución y -- evaluación.

EL CICLO DE LA CAPACITACION



La evaluación de la capacitación, así como la de cualquier actividad, debe ser observada - para asegurar que los medios se emplean tan efectivamente como es posible, en la satisfacción - de las necesidades administrativas, buscando -- siempre el desarrollo organizacional.

A) Los factores comparativos en capacitación.

Como toda evaluación es en sí una comparación y requiere de parámetros de algún tipo, un factor comparativo o parámetro en capacitación, es una definición funcional de las metas, expresando en términos que proporcionan una base de referencia mediante la cual se puede determinar, si las metas se han logrado.

Los factores comparativos varían en cuanto a tipo, precisión y perioricidad, de acuerdo -- con la práctica diaria; un parámetro normal simplemente es aquello que es visto como apropiado y adecuado al propósito de la evaluación.

Teóricamente, se dice: "que un buen parámetro de evaluación debe ser: apropiado a los - objetivos o metas de la actividad que se evalúa;

aceptable a aquellos directamente interesados; los evaluadores, los evaluados y los que desean la evaluación; claro, que permita determinar entre lo que se ha logrado y lo que no se ha logrado; razonable y posible de llevar a cabo".

(1)

Consideramos que en la evaluación de la capacitación, se observan comunmente tres áreas:

1. Los cambios en la gente, en las cosas o en las situaciones, que pondrían de manifiesto el logro de las metas.
2. Los indicadores acerca de dichos cambios.
3. La aportación de la capacitación en esos cambios.

Por tal motivo, al planear la capacitación también debe planearse la evaluación que cubra las áreas antes mencionadas, así como: el desarrollo del proceso de la capacitación, de las materias, equipos, locales, materiales e instructores.

(1) Evaluación e Informe de Necesidades y el Progreso de la Capacitación. CRAT. (AID) México. 1966.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"Funcionamiento eficaz y logro de los objetivos de una organización, en pocas ocasiones constituye un criterio para determinar el éxito de la capacitación, es por ésto que se requieren los patrones normativos de la capacitación". -

(2)

Contando con la especificación para el señalamiento — de los cambios que se esperan como resultado de la capacitación, se determina ¿qué clase de datos indicarán cambio, — cómo y dónde se obtienen los datos, y cómo analizarlos cuando se hayan obtenido?.

La información básica se capta de las mismas fuentes — y en forma conjunta, de cuando se pretendía determinar las necesidades de capacitación, con la variante de que la — evidencia a investigar es dirigida a los objetivos, parámetros específicos establecidos previamente para la evaluación.

Para alcanzar conclusiones más exactas y precisas de las dimensiones de los cambios realizados, se comparan — los mismos indicadores para los participantes, antes y — después de la capacitación, con los grupos no capacitados dentro de un mismo ambiente, así como de los instructores y métodos de capacitación en grupos sucesivos, con el mismo contenido de la capacitación, diversos instructores y métodos.

(2) Evaluación e Informe de las Necesidades y el Progreso de la Capacitación. C.R.A.T. (A.I.D.) México. 1966.

El plan de evaluación que se hubiere aceptado, requiere de una prueba piloto: en pequeña escala, para asegurarse de que es práctico, -- que puede ser interpretado en términos válidos.

El análisis y la apreciación de lo encontrado, no solo debe indicar efectividad en que se logran los objetivos de la capacitación, si no también qué cambios son necesarios para perfeccionar a la captación, es el proceso que se denomina "retroalimentación" y como se dijo -- completa el ciclo de la capacitación.

B) Métodos de las pruebas.

Una manera de evaluar, lo constituyen las pruebas. Una prueba bien diseñada y dirigida, -- puede ser una "herramienta" muy eficaz, porque:

- . Determina el grado de aprendizaje de -- los participantes
- . Desafía al individuo
- . Ayuda en el proceso de aprendizaje de -- los participantes.
- . Separa unidades de enseñanza.

Se ha señalado que una prueba es eficaz, -- cuando las "preguntas o problemas, están expues

tos en una forma clara y bien definida, no pondera la memoria del individuo, sino su habilidad para aplicar sus conocimientos en situaciones prácticas, debe ser fácil de calificar y permitir uniformidad en las calificaciones". (3)

Existen tres tipos de pruebas o exámenes para evaluar: oral, escrito o práctico. Los primeros se utilizan casi en todas las sesiones, éstas consisten en las preguntas directas a los participantes. Las pruebas prácticas o de ejecución, como su nombre lo indica, contienen cierta acción manual, es el medio más directo de probar la habilidad de una persona.

C) Etapas y fases de la evaluación.

Generalmente se acepta que el proceso de evaluación comprende, con la participación de los interesados en dicho proceso, las siguientes etapas y fases:

(3) Una Guía de Adiestramiento para Instructores. International Correspondence Schools. Scranton, Penn. U. S. A. p. 60.

1. Planeación de la evaluación:

- i) Decidir los aspectos a evaluar
- ii) Establecer normas de evaluación
- iii) Determinar los indicadores de los cambios proyectados
- iv) Desarrollar fuentes y métodos para obtener y analizar datos

2. Ejecución de un Plan Piloto

- i) Ejecutar el plan, validándolo en pequeña escala.
- ii) Analizar resultados y en su caso, reconsiderar el plan
- iii) Negociar y obtener la autorización correspondiente

3 Recepción y Análisis de Datos

- i) Reunir los datos; procurando la mayor representatividad
- ii) Procurar la identificación de relaciones lineales de causa y efecto
- iii) Comparar con los parámetros seleccionados y determinar el logro de los objetivos
- iv) Determinar las mejoras y cambios que requiere la capacitación.

4. Control y Toma de Decisiones

- i) Considerar resumidamente la información y ejecutar los cambios requeridos

Se anexan algunos cuestionarios que se aplican en la evaluación parcial del programa.

97

FORMA PARA AUTO EVALUACION DEL DESARROLLO DE CURSOS

Material:

SI NO

1. ¿Fue mi material apropiado para el grupo?
2. ¿Estuvo bien organizado?
3. ¿Expresé claramente los objetivos?
4. ¿Explicé e hice hincapié en los puntos principales?
5. ¿Logré el objetivo?
6. ¿Fueron eficaces mis ayudas para comunicación?
7. ¿Fue adecuado el material para distribución?
8. ¿Hice resúmenes?
9. ¿Fueron de utilidad los estudios de casos a los problemas?

Presentación:

- ¿Logré la atención y el interés del grupo?
- ¿Hice una presentación coherente?
- ¿Motivé el grupo?
- ¿Utilice eficazmente las ayudas para comunicación?
- ¿Establecí relación con el grupo?
- ¿Estimulé la participación?
- ¿Utilice un lenguaje sencillo, inteligible y correcto?
- ¿Utilice el tono de voz apropiado?
- ¿Hice ademanes y gestos significativos?
- ¿Utilice excesivamente, "eh", "ah" o palabras tales como "bueno", "digamos", etc.?
- ¿Me escucharon y me entendieron?
- ¿Utilice técnicas adecuadas para hacer preguntas?
- ¿Estuvo correcto y bien organizada mi demostración?
- ¿Aproveché al máximo el tiempo disponible?

Instalaciones:

- ¿Fueron satisfactorias las instalaciones físicas?
- ¿Llevé registros adecuados?

Zona de membrete de la organización	NOMBRE DEL CURSO	FECHA
NOMBRE DEL INSTRUCTOR		
<p>Evaluación de los Participantes</p> <p>Su evaluación franca y sincera nos ayudará a mejorar todos nuestros cursos. Le rogamos contestar todas las preguntas en la forma más específica y concreta que le sea posible. Agradeceremos mucho sus sugerencias. (Use el reverso si es necesario). No necesita firmar esta hoja de evaluación.</p> <p>¿Presentó el curso lo que esperaba? Favor de explicar</p> <p>¿Qué otros aspectos, si fuera el caso, desearía se incluyeran en un curso de este tipo?</p> <p>¿Qué mejoras específicas deberían hacerse?</p> <p>¿Se dieron instrucciones contradictorias? ¿En qué sesiones?</p> <p>¿En qué forma lo ha ayudado este curso?</p> <p>¿Recomendaría este curso a otras personas? ¿Por qué no?</p> <p>¿Qué otros comentarios o sugerencias desea hacer?</p> <p>Gracias por el tiempo que nos concedió para hacer esta evaluación.</p>		

D) El Informe de Capacitación

La etapa concluyente de la evaluación es el Informe de Capacitación. Este documento, es por una parte, análisis comparativo de lo esperado - con lo logrado y sus comentarios, y por la otra - una serie de datos, cifras y relaciones estadísticas del programa realizado.

Este informe juega un papel importante como difusor de los beneficios de la capacitación, en virtud de un buen acopio de datos y una adecuada presentación que genere impulsos positivos para continuar constantemente la capacitación, procurando lograr una premisa dialéctica implícita en la acción capacitadora, la continuidad en el cambio y el cambio en la continuidad.

Es la primera etapa del proceso de evaluación, conviene resaltar que no siempre se tiene un concepto de lo que se debe evaluar, ¿los resultados del curso? ¿en términos de cambios de aptitudes, de comportamiento, de optimización y racionalización de operaciones? ¿la destreza o habilidad de un instructor? ¿el proceso de capacitación en sí? ¿visto por quién? ¿el programa integral? ¿en qué términos?.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es posible llegar al concepto de evaluar, si se tiene claro ¿quién, qué u porqué se necesita - evaluar? lo que constituye una decisión esencial- de la administración y varía con las necesidades- del organismo, prioridades, intereses y objetivos, aunque normalmente, los funcionarios superiores - (los titulares) quieren y necesitan conocer si se han efectuado las mejoras esperadas, como resulta- do de la capacitación, si ésta se ha realizado -- con eficacia y economía y si se realiza en las -- áreas de mayor necesidad. Asimismo, el personal - encargado de la capacitación quiere, y necesita - saber si el proceso de capacitación puede ser me- jorado, y conocer las recomendaciones del ¿cómo?

Lo anterior, sugiere la conveniencia de in- formar acerca de:

1. El Programa Integral de Capacitación.- La amplitud y las metas del programa; para - determinar si la capacitación que se im- parte es la que más se necesita, y en su- caso, que cambios requiere en su amplitud y/o énfasis.
2. La Organización y Administración de la Ca- pacitación. A fin de señalar la idoneidad- de la organización y administración de la- capacitación, que procuren su funcionamien- to eficaz y económico.

3. El proceso de la Capacitación.- Identificando el alcance del entendimiento -- (comprensión) y aceptación de lo enseñado a los participantes y las maneras de mejorar el proceso.

4. Los resultados de capacitación.- Observando el acopio de aprendizaje de los participantes y su aplicación, ¿hasta qué punto ocurren los cambios previstos como resultado de la capacitación y cómo pueden superarse?.

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

CONCLUSIONES

1. La ciencia administrativa proporciona instrumentos operativos para mejorar el desarrollo de personal. Entre esos instrumentos se encuentra la Administración de Personal, que cubre una función, cuyo enfoque múltiple promueve al mismo tiempo de manera directa tanto el desarrollo organizacional, como el desarrollo individual; esta función administrativa es la Capacitación de Personal.
2. El movimiento de reforma administrativa, que se ha estado realizando en el sector público debe procurar entre sus acciones, la instrumentación de la capacitación de personal, en virtud de que las transformaciones sociales y económicas del país, incrementan las funciones que debe realizar el Gobierno, cuya función requiere de personal capacitado, del cual carece tanto en número como en calidad.
3. La Capacitación de Personal, puede aumentar mucho la eficiencia de las prácticas administrativas e incluso modernizarlas por lo que contribuye favorablemente a crear un ambiente propicio para cualquier reforma que se plantee.

- 4.- Existen disposiciones jurídicas que determinan claramente la obligatoriedad del Estado, en su carácter de patrón, para proporcionar la capacitación a sus trabajadores; y la de éstos, para asistir a los institutos en donde se imparte. Este fundamento jurídico, debe enfocarse tanto a los empleados de base como a los de confianza; a los primeros, para instrumentar el sistema escalafonario, y a todos en general, para procurar el mejoramiento a través de un cambio de actitudes y el incremento de conocimientos.
- 5.- Aún cuando existan fundamentos jurídicos para obligar al personal a capacitarse, nunca será lo mejor, hacer uso de presiones, si se tiene en cuenta que el proceso de aprendizaje, parte medular de la capacitación, se realiza solo con consentimiento de quien tiene la parte activa, es decir, el personal, por lo que convendrá adoptar una estrategia de sensibilización, así como los ajustes económicos y administrativos necesarios, que permitan la asignación de mejores salarios en función del progreso que se tenga en conocimientos y actitudes. Se apunta esto, como una condición para lograr mayor éxito en la capacitación, en caso contrario se corre el riesgo de que las acciones se diluyan en resultados menores.

6. Si bien la capacitación por sí misma no es el mejor curso de acción, cuando carece de los demás elementos de la administración de personal, como son el reclutamiento, selección, -- promoción, relaciones con el personal, clasificación, análisis y valuación de puestos, -- etc. en el momento actual de la administración pública, la introducción de la capacitación, pudiera constituirse un estimulante del cambio, incluso en una primera etapa, el tipo de capacitación que se impartiera, tendría como objetivo la formación de agentes del cambio administrativo a todos los niveles, en -- una acción integral, continua, permanente; -- por lo tanto la capacitación como tal, es una necesidad inaplazable.
7. La capacitación puede organizarse por sectores económicos de la actividad pública y niveles administrativos, desarrollando todas las etapas que se requieren para la formulación -- de los programas, por dependencia y/o subdependencias, de acuerdo con la complejidad y -- diversidad de las funciones recomendadas y el número de personal asignado.
8. Para instrumentar las decisiones en materia de capacitación, deberán formularse programas in-

tegrales, que satisfagan las necesidades específicas y generales de cada dependencia -- y/o subdependencia y de todos los niveles ad ministrativos de la organización, según se - determinen prioridades, así como que se dis- -ponga de los recursos necesarios. Incluso - las Academias e Institutos existentes, debe- -rán evaluar su actualidad en función de una - investigación de necesidades que eviten tam- -bién su burocratismo y las conviertan en uni- -dades de beneficios multilaterales, que sin- -perder la posibilidad de promover sus esfuer- -zos entre los familiares de los trabajadores, les otorguen a éstos sus mejores acciones.

9. El proceso de capacitación no será completo - si se omite la evaluación, tanto del programa como de la organización de éste, ya que pla- -near la determinación de necesidades y prio- -ridades, ejecutar un programa formulado y -- evaluar el proceso y sus logros, comprenden - el ciclo de capacitación.
10. La evaluación de resultados ayuda a saber si:
 - . Los métodos de capacitación utilizados, han - sido los adecuados.

- . El instructor es el prescrito para impartir cierto tipo de capacitación.
 - . Los participantes reúnen los conocimientos mínimos, necesarios para comprender lo que se les enseña.
11. La capacitación resulta indispensable tanto para el sector privado como para el sector público, pero es en este último donde se --acentúan más las necesidades de capacitación, debido principalmente a:
- . Falta de conocimientos y por lo tanto de eficiencia.
 - . Falta de motivación, que viene presentada por una apatía constante.
 - . Falta de establecimiento de técnicas modernas de administración.
12. Los beneficios de la función de capacitación en la dependencia estudiada, han sido las siguientes:
- . Planeación de programas de capacitación en base a las necesidades existentes.
 - . Elevar el nivel de conocimientos del personal público.
 - . Lograr un cambio de actitudes encausando los objetivos de los empleados a los objetivos generales de la organización.

- . Aprovechar al máximo el elemento material y humano disponible.
- . Adecuar al personal en los puestos a -- que se han sido promovidos, dotándoles de conocimientos suficientes y desarrollado su potencial.
- . Lograr que el personal adquiriera los conocimientos necesarios y desarrolle sus habilidades para realizar su trabajo en la forma más productiva.
- . Llevar un control sistematizado, por -- áreas, de los empleados que han sido capacitados, a fin de dar oportunidad a -- que los demás lo hagan.

13. Como principales obstáculos encontramos:

- . El factor económico; las actividades de capacitación, representan un alto costo, tanto por el apoyo logístico que -- requieren, como por el tiempo que se -- desprende al personal de sus labores habituales, así como el tiempo en que los participantes aplican lo aprendido, e -- incluso después del período de capacitación, se cambian de empleo. La capacitación requiere ir acompañada del mejoramiento económico, lo cual implica una -- mayor erogación en gastos por concepto de sueldos.

- El factor técnico; se incluyen limitantes como falta de instructores, de material educativo preparado exprofeso para los cursos que se imparten, carencia de instalaciones y equipos especializados, así como ausencia tanto de experiencia técnica, en la formulación de programas, como de funciones anteriores al propio -- proceso, por ejemplo la selección de personal.
- Falta de instructores capaces y experimentados. En este sentido, una tarea inicial en el campo de la capacitación, debe ser la preparación de instructores que además de sus antecedentes profesionales y laborales, se les impartía una formación especializada en educación de adultos.
- La integración de los grupos de capacitación debe efectuarse previa selección de los mismos, con el fin de homogenizar el nivel y necesidades de los participantes potenciales. - Es de vital importancia en este aspecto, designar hasta lo posible, la designación de participantes de presiones políticas, tan comunes en el Sector Público.- Asimismo deben evitarse los grupos numerosos y de personal demotivado, su participación debe ser convencimiento y afinidad de los objetivos que se persiguen.

- . La resistencia al cambio y la carencia de conciencia entre el personal ya que fomentan una actitud negativa a cualquier acción, entre otros pretextos, el de constituir una manera de explotar más su trabajo. Por lo que se considera como uno de los principales aspectos de la capacitación - el sensibilizar y motivar al personal.
 - . La cuestión política es también otro elemento que a menudo afecta la relación entre la capacitación y sus resultados, ya que éste puede poner de relieve situaciones negativas por ejemplo de nuestro sistema de administración de personal que redundarían en efectos contrarios a los buscados, en virtud de que la técnica administrativa establece como premisa que los puestos se cubran con el individuo que entre otros requisitos, posea los conocimientos y actitud conveniente y la designación actual de personal sobre todo de - confianza, está sujeta a circunstancias - políticas de grupos y personas.
14. Es necesario que el Sector Público, dentro de las acciones en materia de reforma a la

administración de personal, determine -como ya se ha planteado - el inventario de los Recursos Humanos del Sector Público, con miras a conocer constantemente el número y calidad de los empleados, las necesidades actuales y futuras de personal, así como los profesionistas potenciales con que cuenta y los que se encuentran en áreas distintas a sus especialidades y niveles de escolaridad, para procurar su mejor asignación organizacional.

En este sentido también convendrá normalizar las formas comunes de personal y el contenido de los expedientes de personal, en virtud de que estas informaciones proporcionan indicadores de las necesidades de capacitación.- Asimismo la plantación de un sistema de estadísticas de personal; clasificación de --- puestos y de las demás funciones de administración de personal lo cual sería de gran -- utilidad para mejorar los servicios y admi--nistración de las dependencias.

15. La participación del Licenciado en Adminis--tración en la Capacitación de Personal, en - virtud de los conocimientos adquiridos en -- las aulas de la Facultad y de que ésta se en

cuenta dentro de su campo de acción, además de ser absolutamente factible, es recomendable y necesaria.

La lectura del trabajo que se concluye, nos lleva a definirle algunos campos concretos de acción, que tienen como marco de referencia, el proceso administrativo y las cuestiones relativas a la Administración de Personal.

Dentro de la planificación de un programa, el profesional en Administración está dotado de herramientas fundamentales, entre otras - la investigación documental, el análisis administrativo, útiles también en la etapa de evaluación.

La organización de la Capacitación, la de un programa o un curso en particular, le permiten la aplicación de diversas técnicas administrativas de programación y control, incluyendo las tradicionales de Organización y -- Métodos.

Como instructor, el Licenciado en Administración, exponiendo temas de su área o especialización,

112.-

lizadas, está en posibilidad de desarrollar el potencial de conocimientos adquiridos en beneficio de la sociedad.

Es necesario sin embargo, crear el mercado de trabajo en esta función tan importante dentro del Sector Público y más aún incrementar las ya existentes.

BIBLIOGRAFIA

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

DOCUMENTOS OFICIALES

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. 1971. Secretaría de la Presidencia.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Regl. del Apartado B. del Artículo 123 -- Constitucional. D. L. 28-XII-1963.

Ley del I. S. S. S. T. E. 28 de diciembre de 1959. México. S. p. i. 1960

Acuerdo Presidencial que establece las bases para la Planeación y Coordinación de las Reformas Administrativas. D. O. 28 de Enero. 1971. México.

Acuerdo Presidencial que fija las bases para la Capacitación de Personal Público Federal. D. O. - 25 de junio de 1971. México.

Manual de Organización del Gobierno Federal. CAP. Secretaría de la Presidencia. México. 1970.

Informe de la Reforma a la Administración Pública. Comisión de Administración Pública. Secretaría de la Presidencia. México. 1968.

Información Documental, Comisión de la Administración Pública. Secretaría de la Presidencia. México.

Número 3 Marzo 24 de 1970

Número 6 Junio 24 de 1970

Número 7 Julio 24 de 1970

Número 8 Agosto 29 de 1970

Número 9 Septiembre 24 de 1970

Manual, Centro Nacional de Capacitación Administrativa del I. S. S. S. T. E. México. Diciembre de 1971.

DOCUMENTOS VARIOS

Manual de Formación en Administración Pública. Naciones Unidas. N. Y. 1966.- 61-II.H.2. Doc.-S.T./TAO/M/28

Capacitación y Administración de Personal Público. Naciones Unidas. N. Y. 56.II.2 ST/TAA/M/10. Admón. de Asistencia Técnica, N. Y.

Evaluación e Informe de las Necesidades y el Progreso de la Capacitación. C. R. A. T. A.I.D. México. 1966.

Derecho Administrativo. Fraga Gabino. Editorial Porrúa Hnos. México. 1967.

Manual de Capacitación. Sistemas Banco de Comercio, S. A. México. 1968.

Manual para elaborar Programas de Adiestramiento. Servicio Nacional ARMO. México. 1971.

Determinación de Necesidades de Adiestramiento. Alejandro Mendoza. Colec. Adiestramiento ARMO. México. 1971.

Material Educativo del Curso de Formación para encargados de Capacitación impartido por ARMO y AMECAP. México. 1970.

LIBROS DE CONSULTA.

Administración de Empresas. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa Wiley, S. A. México. 1968.

Administración de Recursos Humanos. Fernando - Arias Galicia. Editorial Trillas. México. 1973.

La Administración de Personal. Pigors y Myers Charles A. Editorial Continental, S. A. C.E.C.S.A. México. 1961.

El Análisis de Puestos. Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa Wiley, S. A. México. 1966.

Introducción a la Administración Pública. Pedro Muñoz Amato. Fondo de Cultura Económica. México. 1962.

-Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Fernando Arias Galicia. Editorial Trillas, S. A. México. 1972.

La Administración Pública Federal. F. C. P. y S. UNAM. México. 1972. p. 44-45.

Método del Camino Crítico. Catalytic Construction Company. Editorial Diana, S. A. México. 1970.

Principios de Administración. George R. Terry. Compañía Editorial Continental, S. A. México. 1961.