

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO CENTRALIZADO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

AVILES MORALES GILDARDO
CARRILLO ABREGO JORGE
CONTRERAS FIGUEROA CUTBERTO CARLOS
DELGADO GONZALEZ JUAN
FUENTES NAJERA ARMANDO DAVID
MARTINEZ PEREZ JOSE ANTONIO

Director del Seminario:

Lic. Gerardo de la Sierra Cuspinera



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.

A nuestros queridos padres, a
cuyo cariño y esfuerzo sin lí
mites, debemos la terminación
de la carrera.

A nuestras esposas cuya comprensión y apoyo nos alentó para seguir adelante.

Al Lic. Gerardo de la Sierra
Cuspinera por su acertada di
rección y consejcs en la rea
lización de este Seminario.

A nuestros hermanos como
muestra de entusiasmo y-
tenacidad, en el logro -
de una meta.

Al Honorable Jurado por su amable aceptación y consideración que merezca nuestro trabajo.

A todas las personas que directa o indirectamente colaboraron en el desempeño de este Seminario.

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
I. CAPACITACION Y DESARROLLO	8
1.1. Conceptos	8
1.2. Antecedentes	10
1.3. Función	14
1.4. Finalidad	17
II. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION	23
2.1. Beneficios que proporciona	23
2.2. Aprendizaje	28
2.2.1. Motivación	32
2.2.2. Estimulos	38
2.2.3. Respuesta	38
2.2.4. Refuerzo	38
2.3. Modificación de actitudes	42
III. LEGISLACION SOBRE CAPACITACION	51
3.1. Marco legal en que se fundamenta la capacitación administrativa de los trabajadores al servicio - del Estado.	51
3.2. Exposición de Motivos para modificar el art. 123 en su apartado "A".	54
3.3. Reformas a la L.F.T. sobre capacitación y adies- tramiento.	63

	Pag.
IV. PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION	87
4.1. Investigación y Determinación de necesidades	87
4.2. Determinación de los objetivos del programa	90
4.3. Contenido del programa	92
4.4. Seguimiento del programa	131
4.5. Criterios de evaluación	131
4.6. Planeación de la evaluación	136
V. PROBLEMATICA DE LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPA CITACION.	145
5.1. Objetivo	145
5.2. Determinación de la muestra	145
5.3. Técnica para recabar información	146
5.4. Aplicación	148
5.5. Análisis de la información y presentación de re- sultados.	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	180
BIBLIOGRAFIA	189

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

El objeto primordial de la Administración de Recursos Humanos, consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, mediante empleados capaces, tratamiento equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

En este trabajo, trataremos el aspecto relativo a la capacitación del trabajador en la Administración Centralizada del Gobierno Federal, ya que ha adolecido desde hace tiempo de la eficiencia que el pueblo de México requiere y que se refleja en la elaboración de los programas y en su efectividad.

Esta situación contrasta con las necesidades cada vez más urgentes de mejoramiento de los recursos humanos, que reclaman planes y programas gubernamentales de desarrollo nacional y en particular, los de reforma y cambios administrativos que eleven la eficiencia y eficacia de la función pública.

En varias investigaciones se han hecho patentes- las repercusiones nocivas que la diversidad de políticas, - funciones y técnicas de las unidades de administración de- personal de las instituciones gubernamentales para mejorar al mismo, respecto a la magnitud, calidad y continuidad que requiere el funcionamiento adecuado del aparato adminis- trativo.

Del Artículo 123 Constitucional apartado A, deri- van una serie de disposiciones jurídicas que regulan en de- talle los aspectos de las relaciones de trabajo que surgen en el ámbito del país.

El ser humano, objeto y sujeto de los afanes del Estado, es recurso básico y límite extremo de la potencia- lidad.

En lo económico es el agente de la creación de - riqueza. En lo social es creador y demandante de más ple- nos niveles de bienestar. En lo político es participante - activo y receptor involucrado de las decisiones que afec- tan a su familia, a su comunidad y a la nación.

Por otra parte, los procesos tecnológicos son - eminentemente perecederos, su transitoriedad es notable; - se está ante un proceso de aceleración constante en la mo- dificación de la tecnología, circunstancia que, paradójica

mente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no contarse con un sistema que permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia moderna crea de modo incesante y participar con sólida eficacia en los procedimientos de reciente diseño.

Debe entenderse que este progreso no debe ser considerado tan solo como la posibilidad de una mayor aprobación de cosas, sino como una auténtica evolución del ser humano. Sabemos que las condiciones sociales de nuestra época exigen para la total resolución de los problemas que representan ese mismo progreso, de una preparación básica que signifique para cada individuo el mejor medio de obtener satisfactores esenciales para si mismo, su familia y su país, no solo en el orden material sino en la de sus bienes espirituales.

Así los avances científicos y tecnológicos, así como las legítimas aspiraciones del hombre y los valores del espíritu deben ser apoyados, buscados y defendidos como derechos esenciales para el mejor disfrute de la existencia. Dentro de éstos últimos, son básicos los de la educación, la formación profesional y la cultura.

Las consideraciones anteriores demostraron la

inaplazable necesidad de reformar el Artículo 123 Constitucional en su apartado A, para elevar a nivel de garantía social el derecho a la capacitación y a la formación profesional y contemplar, la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y desarrollo que beneficien a la misma.

Los expertos en tecnología de la capacitación que asistieron al Sexto Congreso Internacional sobre Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, que se celebró en México del 3 al 7 de octubre de 1977, coincidieron en señalar que México se adelanta a los demás países en materia de capacitación, por ser el primero que ha elevado a categoría constitucional el derecho de los trabajadores a la capacitación, como fue anunciado por el presidente José López Portillo, en su primer informe de gobierno.

La modificación que se le hizo al Apartado A del Artículo 123 Constitucional, fracción XIII, a la letra - dice:

Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos - conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con di-

cha obligación.

Con fecha 28 de abril de 1978, se publicó en el Diario Oficial el decreto de Reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre Capacitación y Adiestramiento, Seguridad e Higiene y Federalización de Actividades y Ramas, mismo que entró en vigor el día 1º de mayo de éste mismo año.

El señor presidente ha dado muestras claras de su preocupación por la capacitación y exhorto a los trabajadores y empresarios a que le den la importancia que el caso requiere, ya que servirá para el óptimo desarrollo de nuestros vastos recursos humanos.

La capacitación del hombre no debe buscar solamente promover la productividad del trabajo para abatir los índices de inflación, recesión y desempleo, sino también conseguir los mejores resultados en la defensa de los derechos del hombre, entre los cuales indudablemente destaca el de una mejor educación.

El apartado B del Artículo 123 Constitucional no se modificó, ya que fué tomado como base para hacer los cambios del apartado A, tomando en consideración la última etapa de la Reforma Administrativa, cuyo objetivo es:

-) Establecer bases generales para perfeccionar el sistema de orientación, información y quejas, que sirvan para - mejorar constantemente las relaciones entre el público- y la administración pública federal.
-) Destacar la importancia que tienen las actividades de - los empleados y funcionarios en su trato con el público.
-) Contribuir a la mayor eficacia y eficiencia en la pres- tación de los servicios públicos mediante la capacita- ción de sugerencias y quejas de los usuarios.
-) Promover la participación del público en éste esfuerzo- persuadiendolo de que estos objetivos solo podrán alcan- zarse con su concurso y colaboración.

Por tanto es necesario desarrollar en el hombre- el hábito de la reflexión, la creatividad y el sentido de- realización personal. Hoy más que en cualquier otra época el ser humano debe ser habilitado para convertir su capaci- dad en auténtica contribución social. Sin embargo a pesar- de la diversidad de esfuerzos de formación, sus estrategias y métodos, el problema sigue siendo prioritario a nivel - mundial, y su magnitud tiende a ser cada día mayor.

Es nuestro propósito fundamental, evaluar objeti- vamente los logros alcanzados en el campo de capacitación-

y el desarrollo de recursos humanos. Con el objeto de tener una información más precisa y actualizada de éstos, efectuamos ésta investigación, para llevar a cabo una encuesta sobre el estado que guarda a la fecha, la capacitación en la Administración Pública Centralizada.

C A P I T U L O I

CAPACITACION Y DESARROLLO

1.1 CONCEPTOS

Antes de iniciar nuestra investigación, decidimos primeramente conocer los conceptos de lo que se entiende por capacitación y desarrollo.

Encontramos múltiples criterios acerca de esta materia, por lo que a continuación mencionamos algunos a manera de ejemplo:

Capacitación es "la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Capacitación "es dar al candidato elegido la preparación teórica que requiere para llenar su puesto futuro con toda eficiencia".

La "Capacitación tiene un significado más amplio.

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo".

"Desarrollo significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, y el fortalecimiento de la voluntad, que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos".

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

Nosotros nos apegamos a definir la capacitación como el proceso permanente que permite preparar o readaptar a un individuo para que desempeñe eficientemente un puesto, inicial o no, en cualquiera de las ramas de la actividad económica, mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.

Es conveniente tener presentes algunas ideas básicas acerca de la Capacitación.

-La capacitación no puede limitarse a un momento

dado de la vida de un individuo; debe ser continua y ofrecer a los trabajadores la posibilidad de adaptarse a la evolución constante de la tecnología.

-No es un fin en sí misma, es un medio de desarrollar las aptitudes de una persona, teniendo en cuenta las posibilidades de trabajo para beneficio propio y de la comunidad donde se desenvuelve.

-Debe interesar a las autoridades públicas, a las organizaciones patronales y a los trabajadores. Todos ellos deberán asociarse estrechamente para cooperar en el estudio y la solución de los problemas de capacitación.

1.2 ANTECEDENTES

Es inexacto precisar el tiempo en que se inició la capacitación y desarrollo de personal, pero para los efectos de la Administración, podemos decir que comenzó al realizarse la Revolución Industrial en Inglaterra.

Así el hombre en el transcurso de la historia ha tenido necesidad de acudir a la educación; ya con el surgimiento de la Revolución Industrial se empezaron a crear escuelas industriales con el fin de lograr el mayor trabajo en el menor tiempo posible.

A la capacitación y desarrollo de personal, se le dió una función organizada después de la primera Guerra Mundial; que fué cuando se empezaron a desarrollar las técnicas de entrenamiento en la industria.

En el momento en que México obtiene su independencia política, siente la necesidad de organizarse. Es entonces cuando nuestro país crea su estructura Administrativa.

Nace aquí; en 1821, la Administración Pública Mexicana. Ya en esa época se advierten las necesidades de capacitación.

Pero no fué sino hasta la época de la Reforma, cuando se le empieza a dar una estricta formalidad; Benito Juárez en su primer informe de gobierno dice "pretendientes ineptos y viciosos que si son colocados hacen del empleo un puesto de descanso y comididad... paralizando el giro de los negocios y perjudicando al Estado que sufre el perjuicio de pagar con puntualidad a unos hombres que no le sirven de la misma manera, y si no son considerados y se les separa por su ineptitud o mal manejo, van luego a ingresar a las filas de los ambiciosos que distraen la atención del gobierno con sus amagos de Revolución.

El 5 de diciembre de 1938, nace el Estatuto de los trabajadores al servicio de la Unión. El Estatuto comprende una serie de atribuciones, como, el establecer academias en la que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio que lo deseen, puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón.

Posteriormente, hace aproximadamente unos 12 ó 15 años, en México se le dá vital importancia a la capacitación, tanto en las empresas públicas como en las privadas y se empiezan a crear centros con el fin de capacitar al personal.

El 28 de diciembre de 1970, fué creado el Centro Nacional de Capacitación (C.N.C.A.) dependiente del ISSSTE, con objeto de realizar una labor en favor de los trabajadores y sus familias, para que mejoren su preparación técnica y cultural.

Por acuerdo Presidencial del 26 de junio de 1971, se formalizarón las bases de una reforma administrativa, donde las dependencias del Ejecutivo Federal y los Organismos Públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, procuraran una mejor capacitación administrativa de su perso

nal.

Otro acuerdo Presidencial publicado el 5 de abril de 1973, dispuso que los organismos de capacitación de las distintas dependencias del Ejecutivo deberán integrarse -- con la participación de aquellas personas que determine el titular, con representantes de las Secretarías de Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y de los Sindicatos de las dependencias.

Dichos organismos deberán impartir cursos de capacitación y desarrollo al personal de base en su dependencia y de aquellas que lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal una formación de servidor público, en los campos administrativos, técnicos y profesionales.

En ejercicio de la facultad que al Ejecutivo Federal confiere la fracción 1 del artículo 89 Constitucional, y con fundamento en el artículo 21 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en relación con los acuerdos del 27 de diciembre de 1972 y 5 de diciembre de 1975, que atribuyen funciones a la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, y

CONSIDERANDO:

Que el propósito del Ejecutivo Federal a su car-

go da pleno cumplimiento, por lo cual se establecen las bases de organización del Gobierno Federal y se ordenan las políticas generales de su funcionamiento, para el mejor -- aprovechamiento de los recursos con que cuenta, y establece como acuerdo:

-Proponer sistemas de Organización y funcionamiento de las Unidades Administrativas de Personal, con el objeto de que atiendan en debida forma las actividades de -- planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo de personal...

-Elaborar un programa permanente de formación y capacitación de personal por niveles funcionales en dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos a que deberán sujetarse las unidades de capacitación.

1.3 FUNCION

La Capacitación tiene básicamente dos razones de ser:

- a) Satisfacer necesidades presentes del Sector Público, -- con base en conocimientos y actitudes.
- b) Prever situaciones que se deban resolver con anticipa-

ción.

Dentro de la capacitación, si bien es justo limitar la función, en medida y dosis necesarias (según el caso). Siendo norma de trabajo del mismo instructor.

La función debe estar dirigida hacia su objetivo esencial, y satisfacción de necesidades, las cuales se hacen patentes. Derivándose así los nucleos que se encargarán del entrenamiento adecuado dentro del Sector Público.

Se desarrollan actividades por las necesidades -- que tiene un individuo, grupo, las que requieren solución inmediata, las que demandan solución futura, las que piden actividades informales de entrenamiento, las que requieren actividades formales de entrenamiento, las que exigen instrucción sobre la marcha, las que precisan instrucción fuera del trabajo, entre otras.

De acuerdo a las diferentes clases de tareas que se llevan a cabo en el Sector Público, difieren mucho los centros de evaluación en tamaño, costo, contenido; asesoramiento y administración; según sea su objetivo, las dimensiones de lo que va a ser evaluado y según el número de empleados participantes.

Básicamente dichos centros de evaluación son --
ejercicios individuales y de grupo para identificar los --
factores de éxito en la Administración Pública.

Dentro de la actual administración pública, se -
puede observar que la capacitación, viene a jugar un papel
importante en la preparación del personal.

Un centro de evaluación, ha sido reconocido como
el método más efectivo para obtener información, a su vez-
crear objetivos básicos, con programas, identificando la -
habilidad y capacidad de una persona para el nivel de su--
pervisión, y proveer evaluaciones específicas con el propó-
sito de ayudar al desarrollo del sector gubernamental.

Se puede decir en general, que los diferentes mé-
todos tanto de labor individual como de trabajo de equipo-
se pueden ajustar y orientar, para investigar y determinar
necesidades educativas.

La experiencia demuestra que, en muchos casos, -
la unidad de formación (ya sea sección u oficina) es la --
que, en forma unilateral, analiza y decide el contenido y-
estructura de los recursos.

ESTRUCTURA
DE UN
CURSO

Comprende todos los aspectos de forma:
Métodos, Técnicas, Duración, Horario,-
Actos Solemnes (inauguración y clausu-
ra), servicios diversos, etc.

CONTENIDO

Materia del curso, es decir, el conoci-
miento que ha de impartirse.
Habilidad y actitud que será motivo de
entrenamiento.

Es decir, el contenido de un curso es el conjun-
to de temas que han de impartirse.

La función de la capacitación tiene como finali-
dad, crear sistemas, programas y políticas con el fin de -
lograr mayor eficiencia en el trabajo.

1.4 FINALIDAD

La evolución científica y tecnológica en nuestra
era, ha propiciado desarrollos importantes en todas las --
áreas, ésto es una manifestación del pensamiento humano vi
goroso y creativo, es decir, que el hombre es el origen y
esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda de-

pendencia y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará -- siendo el activo más valioso, por lo tanto la administración de personal debería dar mayor énfasis a la capacitación y desarrollo de personal dentro de las dependencias. -- La reconocida importancia de la capacitación ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de nuestra legislación laboral vigente.

Creemos que es necesario que se distingan y precisen los diferentes aspectos de la capacitación que hasta ahora se han confundido, y por consiguiente ver cual es su finalidad.

Existe una capacitación para hacer, es la más común, la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable.

Existe otra capacitación, que es para llegar a ser, ésta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Descansa en motivos principalmente éticos, se refiere entre -

otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

Pero existe otra capacitación, que es para hacer y llegar a ser simultáneamente, se refiere a la obra humana en la convivencia de la dependencia, que tiene un doble objeto:

1. El hacer trabajo en conjunto, esto es, el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado.
2. El desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la dependencia y de la sociedad en general.

Estos diferentes tipos de capacitación se complementan y por ello no pueden desligarse.

A veces, ocurre que se emplea únicamente la capacitación para hacer. Se piensa erróneamente que lo esencial es la eficiencia en el trabajo, como si éste pudiese desprenderse del trabajador en su calidad humana.

El resultado es casi siempre negativo. El trabajo

jador puede adquirir la habilidad y competencia necesaria, pero se sentirá desligado de la labor que ejecuta, no se identifica con ella, se está entonces, en presencia del trabajo deshumanizado y del trabajador enajenado. Y menos -- puede esperarse que el trabajador se vincule con la dependencia y descubra el valor o significación social que su esfuerzo representa.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, -- dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir, el número de profesionistas, -- bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es desconsolador.

En nuestro país, la función educacional ha afectado a los sectores de la empresa pública y privada. También podemos decir que la misma función no ha tenido hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las dependencias que han establecido programas -- permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, -- por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas pe

riódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia.

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

La importancia "futura" de la educación. Decimos "futura" no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde éste momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional, pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación, y la clave para solucionarlos es la propia capacitación.

Es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes hacia el bien común, en

tendido éste como: "el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual".

Necesitamos urgentemente un medio eficaz para --
atacar la ignorancia y la absolescencia dentro del gobier
no y éste medio es la CAPACITACION.

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

2.1 BENEFICIOS QUE PROPORCIONA

Los beneficios que proporciona la capacitación - pueden ser muchos y con diferentes grados de importancia; - dada esta y lo más relacionado para nuestro estudio, sólo mencionamos unos cuantos, pero no por ello dejande ser significativos, sino por el contrario, son los más palpables - y de más fácil interpretación. Estos son:

- Beneficios Individuales
- Beneficios Institucionales

BENEFICIOS INDIVIDUALES

SUPERACION PERSONAL.- La forma en que el individuo organiza sus necesidades sociales y fisiológicas, determinan su personalidad; su manera de disponer estas necesidades, está condicionada por la acción mutua de sus características físicas y por el ambiente cultural en el que

se halla situado; así, sabemos que cada persona llega a una integración de sus necesidades, y para satisfacerlas tiene que dar forma al conjunto de sus metas y aspiraciones aunados al conjunto de conocimientos adquiridos, lo cual es la base para un mejor desenvolvimiento en todos los órdenes, que propicia la confianza en sí mismo.

SEGURIDAD ECONOMICA.- Una persona capacitada adecuadamente será más digna de tomarse en cuenta en planes de ascenso, lo cual traerá consigo un mejor respaldo económico puesto que su trabajo estará garantizado de antemano, asegurando su participación en los planes de la organización.

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO.- La capacidad y los conocimientos adquiridos por una persona junto con su habilidad para interpretar los problemas que se le presenten, hacen que sobresalgan de los demás y le da mayor oportunidad para desarrollarse en la organización y siempre será tomado en cuenta en los planes de la misma, lo que hará que aumente su rendimiento.

DISMINUCION DE PROBLEMAS.- Al conjuntar las cualidades mencionadas en el punto anterior, también los problemas se verán disminuidos además de que tendrá el reconocimiento y respeto de sus compañeros lo cual también ayuda a disminuir los problemas al aprovecharse un ambiente de

cordialidad.

IDENTIFICACION CON LAS METAS DE LA ORGANIZACION.

Surge cuando los individuos comulgan sus intereses con los de la organización, lo cual promueve una mayor participación y se llega a las mejores soluciones para los problemas ya que el personal está motivado, siempre y cuando el superior haga lo suyo respecto al caso, es decir, que determine bien la calidad de las relaciones.

SATISFACCION MAXIMA EN EL TRABAJO.- No es extraño que para muchos, el trabajo "Constituye una forma de castigo", lo cual, deriva definitivamente de muchas razones, entre ellas podemos mencionar.

La falta de incentivos económicos, la motivación moral, y desconocimiento del trabajo, entre otras no menos importantes.

La doctrina de una organización a base de dirección y control, no basta para moldear la conducta humana, porque las necesidades que puede cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia para el comportamiento de nuestra sociedad actual, de lo cual deducimos que la capacitación es primordial, y que aplicada de una manera adecuada al personal adecuado, puede hacer cambiar la men-

talidad del empleado hasta hacer que éste se indentifique - con su trabajo y tenga como consecuencia una plena satisfacción en el mismo.

COMUNICACION OPTIMA.- El personal al sentirse - motivado tiende a ser más tratable en cuanto a su personalidad lo que ocasiona un aumento en la comunicación y el - trabajo cotidiano será mas agradable.

LIBERACION CREATIVA.- De la capacitación se deriva una mejor aplicación de las aptitudes, lo cual genera - que las personas desarrollen su creatividad en provecho proprio y en el de la organización trayendo consigo un amplio desarrollo.

BENEFICIOS INSTITUCIONALES

MAYOR EFICACIA EN EL TRABAJO.- En cualesquier tipo de organización el individuo puede encontrar algunas de sus satisfacciones mas profundas, por lo que muchos problemas de coordinación y control pueden resolverse por medio de la actividad y trabajo de equipo. Primero tendremos que desechar la idea de que los valores individuales y de equipo son necesariamente contrarios y en segundo lugar se deberá prestar atención al entendimiento de los factores que

determinan la eficiencia de la actividad de grupo y a la -
adquisición también del talento necesario para utilizarlos;
esto será posible de acuerdo a la preparación que tenga -
el empleado, a su habilidad que tenga para tratar a sus -
compañeros y a las aptitudes que tenga para organizar y -
controlar sus actividades.

MAYOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.- Según la
importancia que se le dé a capacitación y al desarrollo -
dentro de un organismo público, será el grado de rendimiento
to de las operaciones dentro del mismo organismo y de su -
aportación a la sociedad.

Si se cuenta con unidades o departamentos bien -
instalados, con el material didáctico adecuado y al perso-
nal se le motiva de tal manera que esté dispuesto a rendir,
podrá sacarse más provecho de cualesquier actividad, lo -
cual será de beneficio para todos y facilitarán las labo--
res, que es lo que pretende la Reforma Administrativa ¡que
todavía está en pañales!

REPUTACION COMO UN ORGANISMO UTIL A LA SOCIEDAD.
Un organismo que aprovecha al máximo los recursos conque -
cuenta, se hace acreedor de una opinión pública favorable-
lo que justifica el acierto de su existencia, en determinada
da actividad que traerá grandes beneficios para la socie--
dad.

En una sociedad como la nuestra, que necesita de un gobierno que la encause por el camino del desarrollo, es indispensable que los organismos públicos funcionen de tal manera que impulsen este desarrollo, indiscutible que el factor humano se hace primordial, lo que nos lleva a la conclusión de que éste debe estar capacitado, bien instruido, para ir superando cada etapa de desarrollo de la mejor manera posible, incrementando su rendimiento en cualquier aspecto.

REPUTACION COMO UN BUEN LUGAR DE TRABAJO.- Con juntando todos los beneficios individuales así como los institucionales encontramos que cualquier organismo que se pa explotar al máximo todos los recursos con que cuenta en especial los Recursos Humanos, capacitándolos adecuadamente, motivándolos y dándole buenos incentivos, repercutirá en una buena imagen para el organismo de que se trate y tendrá más posibilidades de triunfo.

2.2 APRENDIZAJE

Por muchos años, la educación ha ignorado los cambios tecnológicos; se ha persistido en preparar a los individuos para un mundo visto desde el ángulo de lo que se ha heredado.

Se ha aceptado que la meta de la educación es el aprendizaje de una información particular transmitida por los educadores, pocas veces se ha reparado en sí, ésta información es acorde con las necesidades del individuo o de la sociedad.

Los cambios tecnológicos en los últimos años han hecho que la relación entre la educación y la economía de un país sea no sólo más estrecha que en las décadas anteriores, sino también más visiblemente relacionada con el índice de crecimiento económico.

A medida que las dependencias experimentan cambios rápidos en sus estructuras ocupacionales, y que el cambio tecnológico y la automatización elevan el nivel de destreza de los empleos, la educación debe experimentar también una expansión dinámica.

Cualquier dependencia que cuente con programas de adiestramiento y capacitación es importante que los técnicos o las personas encargadas de organizarlos y llevarlos a cabo, concideren la trascendencia implícita frecuentemente no reconocida, del proceso de Aprendizaje. Básicamente este proceso constituye el factor determinante del éxito o el fracaso de un programa de capacitación y adiestramiento, ya que el aprendizaje es la finalidad principal de los mismos.

Muchos programas de capacitación y adiestramiento se realizan tomando en cuenta únicamente las necesidades de capacitación y adiestramiento sin determinar previamente las necesidades de aprendizaje involucradas, resultando la mayor parte de las veces métodos tentativos de ensayo y error.

El aprendizaje es un proceso que está presente en todos los aspectos de la vida del hombre, es algo que sucede dentro del sujeto.

El aprendizaje pasado es responsable de cualquier acto en el comportamiento presente de una persona. El aprendizaje es un proceso continuo, se inicia al nacer y continúa hasta la muerte, afectando prácticamente todos los aspectos de la vida humana.

El aprendizaje puede ser resultado del adiestramiento o puede ser producto de un conjunto de circunstancias. Al hablar de aprendizaje, se tiene que hablar de conducta que es la respuesta del individuo a su ambiente.

El estudio científico del aprendizaje comenzó en 1885 con el trabajo de Ebbinghaus sobre el aprendizaje y la memoria.

En la actualidad existe un creciente interés en la aplicación práctica de los hallazgos teóricos de los estudiosos del aprendizaje, aun cuando ésta tarea no constituye algo fácil de lograr.

Con lo anterior podemos decir que el aprendizaje es un cambio en el comportamiento (conducta) del individuo a través de un proceso dinámico por el cual una actividad-comienza o sufre una transformación como resultado de la práctica o la experiencia.

El aprendizaje es un proceso activo porque pretende lograr un conocimiento por medio de la participación del individuo.

El aprendizaje no puede observarse directamente. Sólo podemos observar y estudiar la conducta antes y después de que éste tenga lugar bajo ciertas condiciones de control.

Es importante señalar que la práctica constituya un factor que propicie el aprendizaje, es necesario que vaya acompañada de reforzamiento que tienda a aumentar la posibilidad de que se presente la respuesta.

2.2.1 MOTIVACION

La diferencia entre el fracaso y el triunfo es - la misma que existe entre la contemplación especulativa y - la acción racional.

En los últimos años, se ha podido detectar un impresionante desarrollo de las ciencias de la conducta y - una marcada orientación de éstas hacia el estudio de los - fenómenos socio-sicólogos que ocurren dentro de las organizaciones del trabajo.

Un claro ejemplo de lo anterior son las ideas - de Maslow, Herberg, McGregor, Etc., sobre la naturaleza - del comportamiento humano y de los individuos y de los grupos en el seno de las Organizaciones.

En complemento a lo antes mencionado, enunciaremos a David McClelland, quien en su TEORIA DEL EXITO, nos - da a conocer sorprendentes descubrimientos en torno a los - mecanismos motivacionales que actúan en triunfo y el fracaso humano.

LAS TRES FUERZAS BASICAS DE MOTIVACION AL LOGRO:

De acuerdo con el pensamiento de Mc Clelland, - los individuos que tienen éxito en el trabajo actúan impul

sados esencialmente por tres motivadores:

- LOGRO: Necesidad o deseo de alcanzar metas importantes.
- AFILIACION: Necesidad o deseo de formar parte de un grupo.
- PODER: Necesidad o deseo de influenciar la conducta de otros y de obtener su reconocimiento.

Con base a los resultados obtenidos en minuciosos estudios, se ha podido determinar que de éstas tres fuerzas motivacionales, sin duda la que influye en forma más definitiva en el éxito del logro. En efecto la mayoría de las personas que ocupan posiciones claves en la organización del trabajo y que alcanzan óptimos niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones, muestran un alto nivel de motivación al logro.

CARACTERISTICAS DE UN REALIZADOR

Se dice que una persona con alto grado de motivación al logro es un REALIZADOR, o dicho de otra forma, es un sujeto que posee una alta dosis de N-ARCHIEVEMENT.

El perfil de un realizador presenta las siguientes características:

- 1.- Actúa impulsado por alguno(s) de los siguientes motivos:
 - Ganar a otro o hacerlo mejor que otro.
 - Alcanzar o superar estándares de excelencia,
 - Hacer algo "Único", "Diferente", "Fuera de serie".
 - Superar su situación actual como parte de un "Plan de desarrollo personal".
- 2.- Experimenta una intensa necesidad o deseo de alcanzar metas significativas.
- 3.- Convierte esa necesidad o deseo en acciones concretas,
- 4.- Está conciente de la factibilidad de alcanzar las metas,
- 5.- Experimenta por anticipado los sentimientos positivos que se producirán al coseguir su objetivo.
- 6.- Está conciente de la posibilidad de fracazar en su intento.
- 7.- Experimenta por anticipado los sentimientos negativos que se producirían si él no tuviera éxito.
- 8.- Identifica los obstáculos y limitaciones de tipo personal que pueden bloquear el logro de sus metas.
- 9.- Localiza los obstáculos externos (ajenos a su propia persona) que pueden impedirle alcanzar sus objetivos.
- 10.- Solicita y acepta cualquier tipo de ayuda que pueda facilitarle la consecución de sus metas.
- 11.- Vive en función de metas claras y desafiantes.

EDUCACION ORIENTADA A LA REALIZACION

Evidentemente el nivel de motivación hacia el logro depende de un gran número de factores, entre estos revisten especial importancia los del tipo educacional.

Principios que deben observarse en la educación-
de un niño:

- Estimular la confianza en sí mismo
- Evitar los deseos de posesión y dominio
- Comunicarle nuestras expectativas optimis--
tas con respecto a su actuación.
- Interesar al educando por la meta más que
por el premio.
- Recordarle sus aciertos cuando inicia un -
proyecto difícil.
- Enseñarlo a aprender de sus errores

COMO SE COMPORTA UN REALIZADOR EN EL TRABAJO

Las personas que poseen un alto nivel de motiva-
ción observan un comportamiento en el trabajo que difiere-
radicalmente del que manifiestan quienes aspiran sólo a -
"vegetar en el ambiente y conservar el trabajo".

Estas son las características que difieren la -
conducta y las actitudes de un realizador por exelencia.

- Muestra un profundo deseo de alcanzar un desempeño ópti-
mo en todas las actividades en que participa.

- Estudia el medio ambiente deseando conocer las reglas del juego.
- No participa en la búsqueda de objetivos cuya consecución depende del azar.
- Se fija metas desafiantes aceptando riesgos moderados.
- Busca y utiliza sólo información significativa.
- Concidera como una buena inversión el tiempo que dedica a la planeación y organización de su trabajo.
- Se anticipa a los problemas que se presentarán en el futuro y selecciona estrategias para eliminarlos o contrarrestarlos.
- Desglosa la meta final en sub-metas, lo cual le permite reducir la tensión y ejercer un control más adecuado.

CLIMA PROPICIO PARA LA ACTUACION DE UN REALIZADOR

Como es lógico suponer, no basta con que un individuo tenga un alto grado de motivación para alcanzar metas desafiantes y tener éxito en su trabajo para ello es también necesario que su puesto exija un alto nivel de motivación al logro y que además, las condiciones ecológicas de la empresa sean propicias para que él pueda aprovechar su impulso motivacional.

¿En que consiste un medio ambiente favorable laboral para que actúe un realizador?

A continuación se enuncian unos requisitos fundamentales para que el ambiente de trabajo favorezca a la actuación de las personas orientadas hacia el logro:

- 1.- Libertad para opinar sobre los elementos estructurales.
- 2.- Respecto a la estructura cuando se llega a una decisión final (al menos de que él pueda dar una solución mejor a la decisión tomada).
- 3.- Aceptación de la responsabilidad tomada como un reto interesante.
- 4.- Implementación de metas desafiantes pero posibles.
- 5.- Equilibrio entre la autoridad delegada y la responsabilidad asignada a cada sujeto.
- 6.- Establecimiento de sistemas atractivos de recompensa.
- 7.- Claridad organizacional:
 - ¿Quién es quien?
 - ¿Que se va a hacer?
 - ¿Cómo hacerlo?
 - ¿Cómo comunicarse?
 - ¿Que elementos de ayuda hay disponibles?

Una de las condiciones más importantes para que el aprendizaje se produzca, es que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados. Los seres humanos, gracias a su habilidad verbal, su conciencia de su situación personal y muchos otros factores, pueden ser motivados a aprender. Por lo que la motivación es una condición provocada por el organismo. Los psicólogos las dividen en: Primarias las cuales no se aprenden como el hambre; y las secundarias que son aprendidas como la ansiedad.

2.2.2 ESTIMULO.- Es un concepto sin el cual no se daría el aprendizaje. Es la ocasión para una respuesta como el sonido del despertador, es un estímulo para levantarse. Los estímulos importantes en la situación de la organización pueden ser, el tono de voz del jefe, frecuencia e intensidad de los sonidos, etc.

2.2.3 RESPUESTA.- El comportamiento resultante de un estímulo es lo que llamaremos respuesta. Las respuestas pueden ser obvias y fáciles de observar o bien difíciles de percibir. Las respuestas de las personas en la situación de adiestramiento pueden ser orales, escritas, manuales o manipulativas.

2.2.4 REFUERZO.- Aunque la persona esté bien motivada, los estímulos bien presentados y existan las respuestas -

correctas, hay otras condiciones que se deben cumplir para que el aprendizaje sea seguro. Una de esas condiciones es que se confirme la exactitud de la respuesta. El refuerzo es cualquier suceso que sirve para aumentar o mantener la fuerza de una respuesta. Opera independientemente de que la persona que se está adiestrando esté o no consciente de lo que está sucediendo. El aprendizaje adquirido sin que el alumno se dé cuenta típicamente es más duradero y más difícil de olvidar y de modificar, como el aprendizaje de las actitudes. Los psicólogos distinguen dos clases de refuerzos, los primarios que son recompensantes por si mismos como la comida para una persona hambrienta y los refuerzos secundarios que son recompensantes debido a su relación previa con los refuerzos primarios como el dinero, las caricias, etc.

Los cambios de conducta que aplica el aprendizaje pueden ser los más sencillos en organismos simples, hasta llegar a las modificaciones más complejas en la ejecución de las actividades humanas, sin embargo se reconocen varios procedimientos de aprendizaje que se han utilizado para diferenciar grupos de investigación. Así tenemos que algunos autores nos hablan de:

a) Aprendizaje Motor, es el que está relacionado con la adquisición o transformación de habilidades motrices, tal

como se espera que suceda cuando se capacita o se adiestra a obreros en el manejo de una nueva máquina.

- b) Aprendizaje Verbal, es el que se produce cuando se adquieren nuevos conocimientos que van a manifestarse en cambios de conducta verbal de las personas.
- c) La solución de problemas se encuentra en cualquier parte del aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades o conocimientos.

El lenguaje amplía el campo de acción del comportamiento: Puesto que las palabras se refieren a objetos o estímulos y los sustituyen, el lenguaje hace posible que se reaccione a un estímulo que no se encuentra presente físicamente y que de hecho, puede no existir en ese momento. En cierto sentido, podemos a través de las palabras transportar ambientes y dar formas a circunstancias hipotéticas a las cuales las personas pueden responder en una forma completa y razonable.

La guía que se da al alumno puede aumentar o disminuir la rapidez y la cantidad del aprendizaje, dependiendo de el punto en el cuál se introduce la guía en el curso de aprendizaje y que tanto se guía al alumno. La cantidad de guía adecuada dependerá de la naturaleza de la tarea o la habilidad que debe aprenderse. La guía apropiada ayuda-

a eliminar errores antes de que se vuelvan demasiado grandes.

El recordatorio y los resúmenes de comprobación proporcionan al alumno un conocimiento progresivo de los resultados, promoviendo así la eliminación oportuna de las respuestas equivocadas, permite al alumno distribuir su tiempo, y sus energías más adecuadamente. Después de conocer lo que sabe y lo que no sabe, puede enfocar sus refuerzos en estos últimos aspectos: Obliga al sujeto a definir y seleccionar por si mismo lo que desea recordar y en ésta forma promueve su comprensión del material hasta el grado en que aumenta la tendencia a agrupar elementos comunes y a buscar principios y relaciones. Demanda una participación más activa del alumno y la ayuda a sostener tanto su atención como su motivación.

Las dimensiones del aprendizaje constituyen un recurso para la evaluación del aprendizaje que se supone ha ocurrido; a través de ellas se establecen los cambios que se quieren lograr, o sea que, se determinan las necesidades de aprendizaje y los objetivos del aprendizaje.

Las necesidades de aprendizaje deben ser establecidas a través de un diagnóstico de las situaciones prevalentes en las áreas de comportamiento que nos muestren las habilidades, conocimientos y actitudes de los individuos.

La forma más frecuente de evaluar el aprendizaje es la de evaluar las conductas antes y después bajo ciertas condiciones de control.

2.3 MODIFICACION DE ACTITUDES

Actitudes inadecuadas y falta de motivación son dos causas más importantes del desperdicio de talentos.

EL TRIUNFO Y LA DERROTA POTENCIALES

Un motivo es una fuerza que inicia o mantiene una actividad. Cualquier actividad humana obedece consciente o inconscientemente a una motivación. La respuesta al porque y para que de nuestra conducta se encuentra en nuestro propio mecanismo de motivación.

Si efectuamos una revisión general de las necesidades humanas, encontramos que éstas se encuentran estructuradas en una especie de pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades físicas o biológicas, tales como: alimentación, hospedaje, vestido, descanso, etc. En los siguientes niveles, podemos identificar las necesidades de seguridad, sociales, del ego y de desarrollo personal. A medida que cada uno de estos niveles de necesidades van alcanzando un grado razonable de satisfacción, irán per-

diendo fuerza (motivacionalmente hablando) y cederán su lugar al nivel de necesidades inmediato superior.

La escala individual de valores juega un papel muy importante en el mecanismo de motivación humana. Si por ejemplo un individuo considera que las personas valen en proporción directa a sus propiedades, muy difícilmente podrá esta persona considerar "razonablemente satisfechas" sus necesidades físicas (deseará una casa más grande, varios automóviles, joyas, etc.), y tal vez ni siquiera llegue a tomar consciencia de sus necesidades superiores (logro, reconocimiento, crecimiento personal, etc.) Sin embargo, el hecho de no tomar consciencia de estas necesidades, no significa que no existan y que no produzcan insatisfacción.

Otro aspecto que ha originado una gran diversidad de opiniones, es el relativo a si la motivación debe venir de afuera a nacer en uno mismo. A este respecto, y desde un punto de vista lógico-práctico, consideramos que es cada persona en lo individual quien debe buscar y proporcionarse a sí mismo sus propios satisfactores, ya que es ella quien ha estructurado su escala de valores y quien mejor conoce sus necesidades y deseos en un momento determinado. Evidentemente para que esto sea posible, cada individuo debe buscar ubicarse en un medio en donde sea posi--

ble satisfacer de mejor manera sus legítimas aspiraciones.

CARACTERISTICAS DEL TRIUNFADOR

El éxito no se compra ni se hereda: se construye.

I. Crea que puede tener éxito y lo tendrá

La palabra éxito significa muchas cosas maravillosas y positivas. Significa desarrollo personal, seguridad-económica, liderazgo, respeto, admiración.

¿Como desarrollar la fé en sí mismo?

1. Piense siempre en el éxito, nunca en el fracaso. No olvide que usted ha tenido muchos aciertos; al recordarlo sentará las bases de nuevos logros.
2. Recuerde que la mayoría de los casos las personas son mejores de lo que creen ser.
3. Tenga siempre presente que decir "no puedo" es como decir "no soy".

II. Destruya el miedo antes de que éste lo destruya a usted.

El miedo es el enemigo número uno del éxito. Un individuo temeroso jamás podrá capitalizar las oportunida-

des. El miedo termina con la vitalidad física, enferma, - causa problemas, acorta la existencia.

Por el temor, las personas callan cuando deben - hablar y esperan cuando deben actuar. La única medicina - eficaz contra el miedo es la acción:

III. Piense y actúe creativamente

¿Cómo?

1. Evite que la tradición paralice su mente. Sea un expe rimentador desesterereotípice sea promotor del progreso.
2. Pregúntese a sí mismo "¿Cómo puede hacerlo mejor?". Re curede que siempre hay una mejor forma de hacer las co sas. Todo es susceptible de mejorarse.
3. Pregúntese también "¿Comó puede hacer más?". La combi nación del éxito en los negocios es hacer más y mejor.
4. Practique la comunicación humana. Pregunte y escuche.- Cualquier persona nos puede enseñar algo.

IV Haga que su ambiente le sea favorable.

Por ello:

1. Conozca su ambiente, es innegable que exista una in- - fluencia recíproca entre individuos y medio ambiente.

2. Haga que su ambiente trabaje para usted, aproveche la corriente, no luche contra ella.
3. Evite a la gente de pensamiento pequeño. Los pesimistas, los mentirosos y los inadaptados no merecen ser sus amigos.
4. Cultive sus relaciones con personas que han alcanzado el éxito. Los buenos ejemplos deben ser emulados.
5. Expulse el pensamiento-venero. Evite el chisme. No hable de la gente, a menos que vaya a expresarse bien de ella.

V. Consiga el hábito de la acción

Practique estos puntos:

1. Sea un "activador"; participe. No se conforme con ver y criticar lo que otros realizan. Sea un hacedor, no un "pensador".
2. Precipite las acciones, no espere hasta que las condiciones sean perfectas. Quizá nunca lo serán. Piense en términos de ahora. Mañana, la semana próxima, más tarde y otras expresiones similares, con frecuencia son sinónimos de la máxima palabra de fracaso: NUNCA. Sea de las personas que dicen: "Estoy empezando ahora mismo".

VI. Convierta la derrota en victoria

En muchas ocasiones la diferencia entre el éxito y el fracaso depende de nuestra actitud frente a los reveses, obstáculos, desalientos o dificultades en general.

Y... ¿cuál sería una actitud positiva frente a las situaciones adversas?

1. Tenga el valor de ser su propio crítico constructivo.- Acepte sus faltas y debilidades; de lo contrario, sus reveses aumentarán geométricamente.
2. Estudie las causas de sus errores; así se despejará su camino hacia el éxito. Cuando pierda, aprenda, de esa manera vencerá la próxima vez.
3. Recuerde que cualquier situación tiene un lado bueno; encuentrelo. En la noche más negra es posible encontrar una estrella. Vea el lado positivo de todas las cosas y azote el desaliento.

VII. Piense con rectitud acerca de las gentes

Actúe de la siguiente manera:

1. Sea la clase de persona que gusta a la gente. Así obtendrá el apoyo de los demás. No olvide la cooperación y el aprecio. No se exigen, se gana.

2. Tome la iniciativa en el logro de nuevas amistades. - Busque las situaciones que le permitan conocer a muchas personas. Haga todo ésto, pero sin descuidar a sus amigos actuales.
3. Acepte las diferencias y limitaciones humanas, recuerde, la otra persona tiene derecho a ser diferente a usted. Utilice la persuasión, nunca la fuerza. No espere que los demás sean perfectos porque nadie lo es.
4. Busque las cualidades de las personas, ellas le pagarán con la misma moneda y los resultados serán necesariamente positivos. Ningún ser humano carece totalmente de virtudes.

VII. ¿Cómo pensar en grande?

1. No se venda a bajo precio. Usted es una persona no un objeto. Viaje siempre en primera clase; su calidad humana no merece menos que eso.
2. Use el vocabulario de las personas con éxito. Utilice solamente aquellas palabras que sugieren victoria, esperanza, placer, interés, optimismo. Arroje al olvido todo lo que implique derrota, desesperanza, dolor, desinterés, pesimismo.
3. Contemple todo el horizonte, no se conforme con fijar la vista en un solo punto. Usted es alguien, pero pue-

de llegar a ser mucho más. Su trabajo actual es importante, especialmente porque le permitirá en un futuro realizar funciones más importantes.

4. Piense por encima de las cosas triviales. Oriente sus esfuerzos hacia grandes objetivos.

LOS POSTULADOS DEL FRACASO

Las personas de mediocres realizaciones practican la "escusivitis" para explicar por que no tienen, por qué no hacen, por qué no pueden y por qué no son.

Observemos como razona un fracasado: No lo estoy haciendo tan bien como debiera. ¿Qué puedo alegar para justificar mi tropiezo? Veamos: ¿Falta de salud? ¿Carencia de preparación? ¿Falta de juventud? ¿Mala suerte? ¿Determinismo?.

Una vez que el sujeto ha seleccionado una buena excusa, se apeg a ella y encuentra sí una explicación para él y para los demás del por qué no está saliendo adelante.

Al principio, la víctima de la "excusitis" reconoce en mayor o menor grado que su coartada es una mentira, pero cuando se repite con frecuencia esta situación, llega a convencerse de que es completamente verdadera.

La escusitis se manifiesta en una amplia variedad de formas pero las más solicitadas son la salud, la inteligencia, la edad y la suerte. Analicemos estas cuatro excusas y tratemos de determinar como podemos protegernos a no sotros mismos de ellas:

Me he sentido un poco enfermo

La mala salud es un pretexto muy socorrido por el derrotado. Pero ¿es en la mayoría de los casos una excusa legítima? Piense por un momento en todas las personas importantes que podrían -pero no lo hacen- usar la salud - como excusa.

En la actualidad, la estructura de la sociedad - y el ritmo de vida derivado de ella, impiden que exista un funcionamiento orgánico perfecto en el ser humano. Pero - mientras que muchos se rinden ante el pretexto de la salud, los que seguían por la idea del éxito ni siquiera piensan en ello.

C A P I T U L O I I I
L E G I S L A C I O N S O B R E C A P A C I T A C I O N

3.1 M A R C O L E G A L E N Q U E S E F U N D A M E N T A L A C A P A C I T A C I O N A D M I
N I S T R A T I V A D E L O S T R A B A J A D O R E S A L S E R V I C I O D E L E S T A D O .

Se encuentra contenido en las siguientes disposi
ciones:

Constitución General de la República

Artículo 123. El Congreso de la Unión, sin con-
travenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes so-
bre trabajo, las cuales regirán:

B) Entre los poderes de la Unión, los gobiernos del Dis
trito y los Territorios Federales y sus trabajadores.

VII. La designación del personal se hará mediante siste-
mas que permiten apreciar los conocimientos y aptitu
des de los aspirantes. El Estado organizará escue-
las de Administración Pública

VIII. Los trabajadores gozarán de derecho de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

Artículo 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el Artículo 1 de esta Ley:

VI. Cubrir las aportaciones que fijen 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 imparten cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44. Son obligaciones de los trabajadores:

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

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

Artículo 20. Se establecen con el carácter de obligatorias las siguientes prestaciones:

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

Artículo 38. El Instituto en cumplimiento de las fracciones IV y V del Artículo 30., contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores, otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural adecuada disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento.

Artículo 41. La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de su familia derecho-habiente, se realizará mediante el establecimiento de Centros de Capacitación y extensión educativa; de guarderías y estancias infantiles; de centros vacacionales y campos deportivos.

3.2 EXPOSICION DE MOTIVOS PARA MODIFICAR EL ART. 123 EN -
SU APARTADO "A".

MOTIVOS

El Constituyente de 1917 al romper la concepción liberal sobre el contenido de las constituciones y darle cabida en la nuestra, junto a los derechos tradicionales del individuo, a los derechos sociales, aceptó como obligación de la sociedad el otorgarle a cada hombre, a cambio de su trabajo, los medios que pudieran garantizar su vida, su salud y un nivel decoroso de bienestar para él y los suyos.

Es así como del Artículo 123 Constitucional deriva una serie de disposiciones jurídicas de inferior jerarquía que regulan en detalle todos los aspectos de las relaciones de trabajo que surgen en el ámbito del País. En tales condiciones, el precepto citado es uno de los instrumentos supremos para procurar el equilibrio entre los diferentes estratos que componen la sociedad mexicana, pues al elevar a rango constitucional y con el carácter de garantía sociales, normas esenciales de protección y dignificación del trabajo, promueve, en niveles de igualdad, la concurrencia pacífica y armoniosa del capital y del trabajo, para hacer factible la producción de bienes y servicios que alienta la economía nacional.

Efectivamente, la nueva manera de concebir al de recho se ha visto afinada a lo largo de las seis décadas -- de vigencia de nuestra Ley Fundamental, como consecuencia del desarrollo social y económico y de las luchas y los -- acuerdos entre el capital y el trabajo.

Sin embargo, la acusada gravedad de los retos -- que enfrenta el País, demanda ampliar, sin alterar el espí ritu que alentó el Congreso Constituyente de 1917, los -- principios tutelares del trabajo, porque ese es el valor -- fundamental del hombre y, en consecuencia, tiene que ser -- preservado jurídicamente al plasmársele como derecho funda mental de clase. Todo esto porque el País se enfrenta hoy al imperativo de diseñar y adoptar un nuevo modelo de crecimiento que destine la parte más importante de nuestros -- recursos, a fortalecer la calidad de vida de los mexicanos y a lograr que los grandes grupos marginados alcancen nive les mínimos de bienestar.

Dentro del marco general de esta nueva estrate-- gía de desarrollo se reconocen el esfuerzo y el trabajo co mo los verdaderos agentes del progreso, con todas las consecuencias que esto implica para lo social, lo político y-- lo económico.

Es el ser humano objeto y sujeto de los afanes

del Estado; recurso básico y límite extremo de la potencialidad del País. En lo económico es el agente por excelencia de la creación de riqueza. En lo social es creador y demandante de más plenos niveles de bienestar. En lo político es participante activo y receptor involucrado de -- las decisiones que afectan a su familia, a su comunidad y a la Nación.

Por otra parte, los procesos tecnológicos son -- eminentemente perecederos, su transitoriedad es notable; -- se está ante un proceso de aceleración constante en la modificación de la tecnología; circunstancia que, paradójicamente, es el elemento subyacente de muchos problemas de la economía nacional, al no contarse con un sistema que -- permita capacitar al individuo y que le otorgue aptitud para operar los nuevos mecanismos y aparatos que la ciencia-moderna crea de modo incesante y participar con sólida eficacia en los procedimientos de reciente diseño.

En efecto, la carencia de un sistema destinado -- al perfeccionamiento de las habilidades del trabajador, es causa de baja productividad por el inadecuado y restringido aprovechamiento de la capacidad instalada de las empresas, así como de graves riesgos de trabajo por el contacto de obreros insuficientemente capacitados con maquinaria -- innovada.

Si bien debe evitarse que el rendimiento del capital sea menor por la falta de disponibilidad de mano de obra suficientemente calificada, esto es, de trabajadores formados profesionalmente para el desempeño correcto de determinada función en un proceso específico de la producción más importante es liberar al trabajador del temor y de la angustia que le impone el reconocimiento de su falta de adaptación a las innovaciones del día de hoy y abatir la incapacidad y el apego a hábitos de trabajo viciados, circunstancias que reducen las posibilidades de acceso a mejores niveles de vida.

El ejecutivo Federal reconoce que una de las funciones prioritarias del Estado, es procurar que cada uno de los ciudadanos esté en igualdad de condiciones para aspirar a una vida más digna y feliz, en proporción directa a sus habilidades y a su disposición para el cambio. En tales condiciones, el Gobierno de la República ha valorado en su integridad la problemática y ha concluido que es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita, además, beneficiar a los dos elementos básicos de la producción; puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social al día de hoy, sea capacitar la fuerza de trabajo para aumentar la eficacia de nuestras instituciones democráticas. Este es el único camino para cumplir la aspiración de México de ser un país

de trabajadores.

Se estima prudente destacar que la capacitación y la formación profesional guardan una muy estrecha relación con la formación del individuo, que buscan mejorar su condición y propiciar cambios económicos; aspectos que deben quedar dentro de la esfera que es propia del Artículo 123 Constitucional, cuya reforma se promueve con la plena conciencia de que el progreso futuro y la conservación de la paz social dependen, en gran medida, de la participación efectiva de las grandes mayorías en los procesos productivos.

Dicha reforma constitucional tiene la finalidad de consagrar una garantía social en favor de los trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores niveles de calidad y de aprovechamiento de sus bienes de activo fijo.

Si la mayor productividad tiene su origen primordial en la realización del trabajo en condiciones óptimas, y ello es obligación del patrón, resulta incuestionable -- que la superación del trabajador a través de la capacitación, debe ser a cargo del propio patrón, sujeto que también resulta beneficiado por la capacitación obrera.

Todas las consideraciones anteriores demuestran la inaplazable necesidad de reformar el Artículo 123 Constitucional, para elevar a nivel de garantía social el derecho obrero a la capacitación y a la formación profesional y contemplar, según se dijo, la obligación patronal de contribuir a hacer efectiva dicha garantía, mediante el establecimiento de sistemas de capacitación y formación profesional que beneficien directamente a la clase trabajadora.

Reformar el Apartado "A" del Artículo 123 constitucional es imperativo en las condiciones actuales del texto legal vigente; máxime que el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, en el cual se agrupan las normas que regulan las relaciones entre el Estado y sus trabajadores, establece ya la obligación de aquél de crear y sostener Escuelas de Administración Pública en beneficio de sus trabajadores, obligación cuyo cumplimiento redundará en favor de la colectividad, al mejorarse la atención que se brinda al particular en sus relaciones con el Poder Público y reducirse el gasto público directo porque se pueden alcanzar idénticos resultados con el concurso de un número menor de personal burocrático.

El Estado, al tomar a su cargo la tarea de capacitar a sus trabajadores, emprendió dicha actividad con propósitos similares a los que animan ahora la propuesta -

de reforma al Apartado "A".

La mecánica de la reforma que se somete a la alta consideración del H. Congreso de la Unión, consiste en adicionar la Fracción XIII del Apartado "A" con una disposición referente a la obligación patronal de cooperar al establecimiento y funcionamiento del servicio de capacitación y formación profesional de los trabajadores mexicanos.

Se ha previsto dejar a la ley reglamentaria correspondiente, la definición de los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

En la citada ley reglamentaria, misma cuya expedición sería propuesta oportunamente, para el caso de que la presente Iniciativa de Ley fuese aprobada por el H. Congreso de la Unión y por la mayoría de las Legislaturas Locales, se precisaría, asimismo, que las autoridades laborales se encargarían de vigilar el cumplimiento de la obligación de los patrones de capacitar y adiestrar a los trabajadores y de coordinar los esfuerzos públicos y privados tendientes a tal fin.

Por otra parte, es obvio que la capacitación y adiestramiento deberán relacionarse con el sistema Nacio--

nal del Empleo y con la certificación de conocimientos que deban establecer las autoridades laborales.

Por lo anteriormente expuesto, a ustedes, CC. Secretarios de la H. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, atentamente pido que den cuenta con la siguiente Iniciativa de:

DECRETO QUE ADICIONA LA FRACCION XIII, DEL APARTADO "A", DEL ARTICULO 123 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

ARTICULO UNICO. Se adiciona la fracción XIII, - del Apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar como sigue:

ARTICULO 123. ...

A. ...

I a XII ...

XIII ...

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

dicha obligación.

XIV a XXI. ...

TRANSITORIO

UNICO. El presente Decreto entrará en vigor al día siguiente del de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Reitero a ustedes las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION

Ciudad de México, Palacio Nacional, a 4 de octubre de 1977

EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LOS
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

JOSE LOPEZ PORTILLO

3.3 REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Se encuentra contenido en el capítulo IV de la Constitución General de la República la cual anuncia el servicio Nacional del empleo, capacitación y adiestramiento como sigue:

Artículo 537. El servicio Nacional del Empleo, capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores;
- Y,
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Artículo 538. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 539. De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatoria para formar Comités Nacionales de Capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas Industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;
- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo --

153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; - supervisar su correcto desempeño; y, en caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

- e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar o adiestrar a los trabajadores, conforme el procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
- i) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re

glamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y -
Previsión Social en esta materia.

IV. En materia de registro de constancias de ha-
bilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias de habilidades la-
borales relativas a trabajadores capacitados o adies--
trados, dentro de cada una de las ramas industriales -
o actividades; y,
- b) En general, realizar todas aquéllas que las leyes y re-
glamentos confieren a la Secretaría del trabajo y Pre-
visión Social en esta materia.

C A P I T U L O I I I B I S
DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
DE LOS TRABAJADORES

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

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que -- la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos -- dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto --

de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o -- bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se es-
tablezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo-
y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a --
cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capa-
citación o adiestramiento de los trabajadores, podrán for-
mularse respecto a cada establecimiento, una empresa, va--
rias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad
determinada.

Artículo 153-E. La Capacitación o adiestramien-
to a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse -
al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo;-
salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, pa-
trón y trabajador convenga que podrá impartirse de otra -
manera; así como en el caso en que el trabajador desee ca-
pacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación -
que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se reali-
zará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación y el adiestra--
miento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o - - puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se - imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de procapitación o adiestramiento, y cumplir con los pro

gramas respectivos; y,

- II. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

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

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

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas in-

dustriales o actividades, los cuales tendrán el carácter - de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

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

se trate; y

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

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

Artículo 152-M. En los contratos Colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, de conformidad a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

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

Artículo 153-N. Dentro de los quince días si-

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

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetarán el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus

conocimientos;

- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad-
Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramien-
to, tener conocimientos bastantes sobre los procedi-
mientos tecnológicos propios de la rama industrial o
actividad en la que pretendan impartir dicha capaci-
tación o adiestramiento; y,
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que --
propaguen algún credo religioso, en los términos de-
prohibición establecida por la fracción IV del Artí-
culo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este ar-
tículo podrá ser revocado cuando se contravengan las dispo-
siciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado -
podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho conven-
ga.

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

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la entidad instructoras y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, és-

ta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que hayan sido objetados por la autoridad laboral, dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

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

Artículo 153-T. Los Trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspon-

diente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y --aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

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

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento

para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

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

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expiden al Estado, sus organismos des-- centralizados, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos - en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones ten drán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones, individuales y colectivas que deri van de la obligación de capacitación o adiestramiento im--

puesta en este capítulo.

Artículo 512-A. Con el objeto de estudiar y proponer la adopción de medidas preventivas para abatir los riesgos en los centros de trabajo, se organizará la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, integrada por representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y de Salubridad y Asistencia, y del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como por los que designen aquellas organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones a las que convoque el Titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, quién tendrá el carácter de Presidente de la citada Comisión.

Artículo 512-B. En cada Entidad Federativa se constituirá una Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo, cuya finalidad será la de estudiar y proponer la adopción de todas aquellas medidas preventivas para abatir los riesgos en los centros de trabajo comprendidos en su jurisdicción.

Dichas Comisiones Consultivas Estatales serán -- presididas por los Gobernadores de las Entidades Federativas y en su integración participarán también representantes de las Secretarías del Trabajo y Previsión Social y Salubridad y Asistencia, y del Instituto Mexicano del Seguro

Social; así como los que designen las organizaciones de trabajadores y de patronos a las que convoque, conjuntamente, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y al Gobernador de la Entidad correspondiente.

El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ante la Comisión Consultiva Estatal respectiva, fungirá como Secretario de la misma.

Artículo 512-C. La organización de la Comisión Consultiva Nacional de Seguridad e higiene en el Trabajo y la de las Comisiones Consultivas Estatales de Seguridad e Higiene en el Trabajo, serán señaladas en el reglamento de esta Ley que se expida en materia de seguridad e higiene.

El funcionamiento interno de dichas comisiones, se fijará en el Reglamento Interior de cada Comisión expida.

Artículo 512-D. Los patronos deberán efectuar las modificaciones que ordenen las autoridades del trabajo a fin de ajustar sus establecimientos, instalaciones o equipos a las disposiciones de esta Ley, de sus reglamentos o de los instructivos que con base en ellos expidan las autoridades competentes. Si transcurrido el plazo que se les conceda para tal efecto, no se han efectuado las mo

dificaciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social procederá a sancionar al patrón infractor, con apercibimiento de sanción mayor en caso de no cumplir la orden dentro del nuevo plazo que se le otorgue.

Si aplicadas las sanciones a que se hace referencia anteriormente, subsistiera la irregularidad, la Secretaría del Trabajo, tomando en cuenta la naturaleza de las modificaciones ordenadas y el grado de riesgo, podrá clausurar parcial o totalmente el centro de trabajo hasta que se dé cumplimiento a la obligación respectiva, oyendo previamente la opinión de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene correspondiente, sin perjuicio de que la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con dicha obligación.

Cuando la Secretaría del Trabajo determina la clausura parcial o total, lo notificará por escrito, con tres días hábiles de anticipación a la fecha de la clausura, el patrón y a los representantes del sindicato. Si los trabajadores no están sindicalizados, el aviso se notificará por escrito a los representantes de éstos ante la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

Artículos 512-F. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social establecerá la coordinación necesaria con

la Secretaría de Salubridad y Asistencia y con el Instituto Mexicano del Seguro Social para la elaboración de programas y el desarrollo de campañas tendientes a prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.

Artículo 512-F. Las autoridades de las Entidades Federativas auxiliarán a las del orden federal en la aplicación de las normas de seguridad e higiene en el trabajo, cuando se trata de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción local.

Dicho auxilio será prestado en los términos de los artículos 527-A y 529.

Artículo 527-A. En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

Artículo 539-A. Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que

pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patronos, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; y su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el propio Consejo.

Artículo 539-B. Cuando se trate de empresas o -

establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la --
realización de las actividades a que se contraen las frac--
ciones III y IV del artículo 539, la Unidad Coordinadora--
del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, será asesorada--
por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adies--
tramiento.

Los consejos Consultivos Estatales estarán formama
dos por el gobernador de la Entidad Federativa correspon--
diente, quién los presidirá; sendos representantes de la--
Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría
de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro -
Social; tres representantes de las organizaciones locales
de Trabajadores y tres representantes de las organizacio--
nes patronales de la Entidad. El representante de la Se--
cretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secreta
rario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y -
Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda expedidi
rán, conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban--
designarse los representantes de los trabajadores y de los
patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formulala
rán, al efecto, las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que-

se refiere a su funcionamiento interno, al reglamento que al efecto expida cada uno de ellos.

Artículo 539-C. Las Autoridades laborales estatales auxiliarán a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 329.

Artículo 539-D. El servicio para la colocación de los trabajadores será invariablemente gratuito para ellos y será proporcionado, según el régimen de aplicación de esta Ley, por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento o por los órganos competentes de las Entidades Federativas, de conformidad con lo establecido por la fracción II del artículo 539, en ambos casos.

Artículo 539-E. Podrán participar en la prestación del servicio a que se refiere el artículo anterior, - otras dependencias oficiales, instituciones docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y demás asociaciones civiles que no persigan fines de lucro. En estos casos, lo harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para fines del registro y control y para que la citada Dependencia, a través de la Unidad respectiva, esté en posibilidad de --

coordinar las acciones en esta materia.

Artículo 539-F. Las autorizaciones para el funcionamiento de agencias de colocaciones, con fines lucrativos, sólo podrán otorgarse excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizarse trabajos especiales.

Dichas autorizaciones se otorgarán previa solicitud del interesado, cuando a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se justifique la prestación del servicio por particulares y una vez que se satisfagan los requisitos que al efecto se señalen. En estos casos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 539-D, el servicio deberá ser gratuito para los trabajadores y las tarifas conforme a las cuales se presten, deberán ser previamente fijadas por la Secretaría y Previsión Social.

C A P I T U L O I V

PROCESO LOGICO DE LA FUNCION DE CAPACITACION

Para que la instrucción se realice conforme a los criterios y lineamientos de la capacitación, es necesario planearla tomando en cuenta los siguientes pasos:

4.1 INVESTIGACION Y DETERMINACION DE NECESIDADES

Como primer paso lógico y previo a la programación de un curso, está la división de entrenamiento responsable de hacer conocer al personal la necesidad de capacitación y de trabajar con ellos para planear y desarrollar otros tipos de instrucción que satisfagan dichas necesidades.

LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PUEDEN SER CLASIFICADAS EN:

- 1o. Las que tiene un individuo
- 2o. Las que tiene un grupo
- 3o. Mediatas o inmediatas

- 4o. Formales
- 5o. Informales
- 6o. Aquéllas que la Organización puede resolver por si misma.
- 7o. Las que requieren asesoría externa
- 8o. Las que sólo pueden resolverse durante el trabajo, "Entrenamiento Permanente".

Hechos que sirven para determinar necesidades de capacitación:

- 1o. Para que el personal sea más productivo y responsable en su trabajo y esté lista para progresar (ascensos y promociones).
- 2o. Por que la organización exige un desarrollo óptimo de labor individual, esto requiere que se definan y re--resuelvan las necesidades de crecimiento de cada elemento, lo que se traduce en capacitación.
- 3o. Rotación y transferencia de personal.
- 4o. Empleados de nuevo ingreso.
- 5o. Evaluaciones de personal.
- 6o. Resultados de exámenes, no se puede desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está--basada en necesidades que existen o que van surgiendo.

- 7o. Resultado de encuestas.
- 8o. Estadísticas en general.
- 9o. Quejas (frecuencia y grado).
- 10o. Cambio en la empresa (Puede ser en su estructura, políticas, etc.).
- 11o. Expansión de la organización (sucursales, comercio nacional e internacional, etc.).
- 12o. Rumores, síntomas
- 13o. Solicitud expresa del interesado o de su jefe.
- 14o. Situación concreta a que se enfrenta una organización y promoción de un producto.
- 15o. Análisis Organizacional. Los defectos de la estructura de una institución afectan la actuación del individuo y de los grupos, cuando no se llega a las metas, - hay falta de una planeación adecuada, la delegación - de autoridad es confusa, hay vaguedad de objetivos, - ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización, - el análisis de éstas situaciones puede dar la pauta - para encontrar necesidades de capacitación, sea personal o colectivo.
- 16o. Análisis de problemas. Las necesidades de capacita- -

ción pueden surgir del análisis de un problema operativo, el problema puede estar por que un individuo o un grupo no tenga la suficiente habilidad o capacidad necesaria para manejar una situación imprevista en un momento dado, cuando existe un problema así y se tiene miras de capacitar, se contestan las siguientes preguntas: ¿Cuál es exactamente el problema? ¿Quiénes están implicados? ¿Cuándo empezó? ¿Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepciones o actitudes?

17o. Análisis del comportamiento. La capacitación puede surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo, el ausentismo, falta de cuidado, accidentes, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que requieran de capacitación.

4.2 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

La capacitación de los individuos, se puede realizar a través de diferentes medios, pero un elemento esencial es la manera de como se llevarán a cabo éstas funciones, esto es, mediante una correcta fijación de objetivos y un programa bien planeado y dirigido a un fin lógico. -

Los objetivos de capacitación se derivan de las necesidades de la misma.

Una vez que se hubiesen definido los objetivos, éstos deberán de analizarse para ver la proyección y profundidad de los mismos, ya que es conveniente contar con objetivos alcanzables, concretos y perfectamente claros, ya que si en un momento dado el objetivo no cuenta con estos tres requisitos, la función se perdería y tomaría rumbos equivocados por su falta de precisión a la meta donde queremos llegar.

Los objetivos definen la dirección de capacitación; sirven como metas de mejoramiento a la organización y permiten la evaluación de los resultados. Los objetivos se deben establecer entre el departamento o dirección y los empleados afectados por el problema, cuando se define el problema, el responsable del entrenamiento deberá buscar ideas sobre las soluciones que pueda lograrse con la capacitación.

Los aspectos del programa deben acordarlo ambas partes antes mencionadas, con base en las entrevistas que se hagan con cada persona para conocer lo que se necesita hacer y cómo puede lograrse.

La decisión sobre los objetivos de un programa de capacitación se ve afectada por diversos factores dentro de los que se encuentran los siguientes:

ESTANDARES DE DESEMPEÑO. ¿Cuáles son los estándares que se requieren en el trabajo? ¿Qué nivel de calidad se debe de lograr en las funciones del personal?.

HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LAS PERSONAS CAPACITADAS. ¿Está bien seleccionado el grupo o se tiene que partir de un grupo heterogéneo?.

FACTORES TEMPORALES. ¿Cuál es la presión del tiempo en el departamento o sección en que se va a dar capacitación? ¿Qué niveles de desempeño del trabajo se deben lograr, en qué lapso y para qué tipo de sujetos? ¿Cuánto tiempo se va a dedicar a la capacitación?.

FACTORES DE COSTO. ¿Cuáles son los costos de capacitación, incluyendo los materiales auxiliares, el personal capacitado, los profesores y las aulas o salones donde se lleve a cabo la capacitación?.

4.3 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Un programa de capacitación es una estructuración de actividades que permiten el aprendizaje.

Es indispensable que, después de haber determinado las necesidades de capacitación y fijar los objetivos - correspondientes, se desarrolle el programa, particularmente en la capacitación, y es necesario programar previamente la marcha y estructuración del trabajo a realizar, a fin de no caer en improvisaciones de las cuales no pueden obtenerse resultados positivos. Esta es la razón por la cual - en todo proceso de capacitación existe un planteamiento - previo que garantiza una enseñanza funcional, sistemática- y graduada cuanto sea preciso.

Los enfoques básicos de un programa de capacita-
ción son:

A QUIEN
QUE
POR QUIEN
COMO
DONDE
CUANDO

A QUIEN: los programas de capacitación dependen en parte del número de capacitandos que se tienen a la vez, pueden darse en forma individual o colectivo.

INDIVIDUAL.- Se capacita a una sola persona con-
dos programas diferentes.

a) Que se planea para un capacitando y no puede ser usado por cualquier persona.

- b) Que se dá generalmente a una persona, puede aplicarse a muchos individuos durante determinado período.

COLECTIVO.- En éste caso se capacita a un grupo de personas con dos posibles programas diferentes.

- a) Este programa está delineado para una sola vez, para cubrir una necesidad y que no es probable se repita de la misma manera.
- b) Este programa consiste en que se da muchas veces a varios grupos diferentes durante varios años.

Con frecuencia las consideraciones de más importancia en la decisión de ofrecer un programa a una persona o a un grupo son:

- 1o. Dispersión geográfica de las unidades, departamentos - o secciones de cada organización y de los requisitos - individuales de la capacitación.
- 2o. Medida de la rotación o sustitución en las categorías - del puesto.
- 3o. Si hay un elemento común importante para varios trabajos diferentes, podremos realizar la capacitación en - grupos.

QUE: este punto se refiere al contenido del programa de capacitación, hablando en términos generales, empezamos a determinar el contenido en el momento que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes de la capacitación y lo que queremos sean capaces de hacer después de ésta; ésto se le conoce como "diferencial de desempeño en el trabajo" y debe ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido del programa de capacitación.

Es importante la descripción de cualquier trabajo en el punto óptimo de realización, el cual va a determinar en parte la naturaleza del proceso de capacitación, - hay que especificarlo de modo exacto y tan cuantitativamente como sea posible.

Habiendo determinado ya el contenido del programa de capacitación, debemos reservar el problema de los métodos y de quien va a impartir la capacitación.

POR QUIEN: siempre que surge una discusión acerca de que es más importante, si el conocimiento que el instructor tiene sobre el tema, o su habilidad y talento para enseñar, parecen tener un sin número de argumentos de partidarios de una u otra postura.

La relativa importancia de alguno de ellos está en íntima conexión con la materia del otro, es decir, la habilidad de un instructor se muestra por la imaginación - con la que usa las técnicas, pero precisamente con relación al tema que está enseñando. Por otra parte, no es fácil concebir resultados sorprendentes en el aprendizaje, - para un instructor que sabe mucho del tema; pero no sabe enseñar.

Por lo anterior, es importante elegir a la persona que va a impartir la capacitación, así como el personal que va a ser capacitado.

Los instructores deben estar familiarizados con los problemas de la institución y deberán tener conocimientos en relaciones humanas, los instructores pueden provenir de dos fuentes:

Internos; pertenecen regularmente a la organización y dan la capacitación generalmente dentro de la empresa, ya sea en el trabajo, en aulas, etc.

Externos; son organizaciones públicas y privadas, que no tienen mucha demanda, pero cuentan con personal especializado que imparte la capacitación a nivel técnico y profesional.

El trabajo que realiza el instructor es trascendental para el buen funcionamiento de cualquier institución. Labor tan importante no puede improvisarse, no debe dejarse a la inspiración del momento, debe meditarse meticolosamente para obtener los mejores resultados.

Si el instructor quiere alcanzar resultados apetecibles, debe elaborar un plan, es decir, debe saber qué va a enseñar y cómo lo va a enseñar.

Para poder responder a éstas interrogantes, el instructor debe tener un dominio sobre el tema motivo de la lección (preparación científica) y conocer el orden en que ha de presentarlo al auditorio (preparación pedagógica). Ambas preparaciones aseguran el buen éxito de la labor del instructor. A continuación analicemos éstos dos tipos de preparación:

Preparación Científica

Sólo puede enseñar bien una cosa el que la conoce profundamente, por eso es necesario preparar bien la exposición y meditar sobre ella; consultar, repasar lo conocido y ampliar otros aspectos; ordenar los datos, redactar notas y preparar ejemplos.

Una vez que el instructor se haya informado con-

venientemente sobre el tema, organizarán un pequeño resumen en el que no debe omitir nada de lo fundamental del asunto. El empleo de tarjetas sinópticas, es recomendable para esta actividad, la preparación científica proporciona:

- a) Seguridad en uno mismo.
- b) Fluidez en la exposición.
- c) Interés del auditorio.

Preparación Pedagógica

Una vez realizada la preparación del tema (preparación científica) es preciso efectuar la preparación pedagógica, que se refiere al orden en que se presentará el tema con base en la didáctica. Este es el momento en que el instructor debe reflexionar en el método, los procedimientos, las formas didácticas y demás auxiliares que proporcionen un verdadero aprendizaje.

La preparación pedagógica, como no escapa a la comprensión de nadie, constituye la PARTE FUNDAMENTAL del trabajo del instructor.

Una buena preparación pedagógica permite:

- a) Precisar los objetivos que se desean alcanzar.
- b) Seguir un orden en el desempeño del tema.

- c) Seleccionar de acuerdo con el tema, aquellas actividades que permitan la participación personal de los integrantes del grupo, en el trabajo que se realiza.
- d) Organizar adecuadamente la dirección del aprendizaje.
- e) Preparar los auxiliares didácticos necesarios y
- f) Realizar una correcta evaluación.

De acuerdo con lo anterior, ambas preparaciones, la científica y la pedagógica, son esenciales en el trabajo de toda persona que se dedique a la enseñanza.

PLANEACION DE LA CLASE

Toda persona que tenga que enseñar a otras, tiene que meditar sobre las etapas que comprenderá su trabajo, es decir, preparar un determinado plan de actividades, al elaborar este plan, el instructor reflexionará sobre cómo será el inicio de su exposición, cómo llevará las experiencias deseables a su personal y por último, cómo podrá conocer el aprovechamiento del grupo.

ESTRUCTURA DE LA LECCION

La lección es la dosificación de un contenido en un tiempo determinado. El diccionario la define como "el conjunto de conocimientos teóricos o prácticos, que da a los discípulos el concepto de una ciencia, arte, oficio o habilidad".

La lección, es el instrumento fundamental con - que cuenta el maestro para dirigir el aprendizaje, es el - puente entre la experiencia del maestro y las actividades - y necesidades del grupo.

Las partes que comprende la estructura de la lección, son las siguientes:

1o. INICIACION

Es el punto de motivación de la clase, consiste en disponer al grupo e interesarlo en el tema, en esta parte, el instructor hará uso según el tema y los antecedentes del grupo, los siguientes procedimientos: observación, comparación experimentación, en otras palabras, el instructor debe motivar el aprendizaje, propiciando el esfuerzo - vitalizado, en contraposición del esfuerzo sin interés, - que no provoca de un modo espontáneo las actividades del - grupo.

2o. ELABORACION

Es la parte sustancial de la lección, es el momento en que los participantes ponen en marcha su capacidad de aprendizaje para asimilar los conocimientos que les imparte su instructor con el material didáctico adecuado.

3o. COMPROBACION

Esta última parte tiene como objeto, el aplicar los conocimientos adquiridos, es decir, llevar a la práctica lo aprendido. El instructor puede, en esta parte, emplear el interrogatorio, los cuestionarios, las construcciones o los simulacros.

Las partes de la estructura de la lección, tiene como propósito ilustrar el plan de clase, en realidad estas tres partes se complementan para concluir con la comprobación.

RECOMENDACIONES PRACTICAS PARA LA ENSEÑANZA

1. PARA PREPARAR LA LECCION:

1.1 Analizar el problema.

Este análisis le permitirá determinar que enseñar y cómo va a organizar el material que va a utilizar.

1.2 Elaborar un plan.

Precise objetivos, bosqueje el curso y prevea medios auxiliares.

1.3 Hacer un plan para cada lección.

No olvide que cada lección tiene sus propias características.

1.4 Tener todo listo.

Prepare material, equipo y auxiliares de enseñanza.

2. COMO INSTRUIR EN CINCO PASOS BASICOS

2.1 Preparar al personal.

Facilitar las cosas, despertar el interés, investigar que tanto saben, hacerles saber lo que se espera de ellos.

2.2 Presentación.

Enseñe un solo conocimiento a la vez, hable, demuestre, ilustre y pregunte. Asegúrese que cada presentación tenga lo necesario para mantener el interés.

2.3 Aplicación.

Haga que su personal intente hacer el trabajo presentado, tan pronto como sea posible. Disponga lo necesario para dar al personal alguna práctica.

2.4 Resumen.

Ayude a los participantes a hacer resúmenes y a clasificar lo aprendido. Esto les ayudará a recordarlo por más tiempo.

2.5 Prueba

Prueba cada lección de alguna manera (verbal, - por escrito o mediante una actividad). Pruebe tanto los conocimientos como las habilidades adquiridas.

TECNICA DE ESTUDIO

El estudio es una técnica, que se basa en la reflexión y la concentración hacia un tema. El estudiar nos facilita aprender conocimientos, a través de lecturas, observaciones y reflexiones. Nos referimos al estudio realizado en libros, folletos, informes, etc., la lectura es el medio para realizar este tipo de estudio, hay dos maneras de leer: oralmente y en silencio.

Lectura Oral.- Esta lectura consiste en exteriorizar un contenido escrito por medio de modulaciones e inflexiones apropiadas de la voz.

Lectura de Comprensión.- Consiste esta lectura - en el ajustamiento de los ojos para percibir las palabras y desprender ideas. La lectura en silencio es la más extendida y la más usada.

Lectura de Estudio.- Esta lectura la usamos para aprender obligatoriamente o voluntariamente en textos, ma-

nuales, resumen e informes, etc.

Requisitos de la lectura de estudio:

- a) Mecanización, habilidad para conocer los signos gráficos sin dificultad.
- b) Atención, este tipo de lectura debe ser profunda y reflexiva.
- c) Comprensión, si no comprendemos lo que leemos es como si no leyeramos, es necesario atender, saber el significado de las palabras, aplicar los signos de puntuación.
- d) Buenos hábitos, no se deben mover los labios, no mover la lengua, no pasar por alto los renglones, no leer acostado, leer sólo cuando se disponga de suficiente luz.

Condiciones para realizar el estudio:

- a) Predispóngase para aprender, que nada interfiera en su decisión.
- b) Busque buenas condiciones para hacerlo, lugar apacible, cómodamente sentado, buena iluminación, orden y limpieza.
- c) Planee y organice un horario de estudio conveniente durante las primeras horas del día son las mejores.

- d) Provéase de los materiales necesarios y téngalos a la mano, disponga de tarjetas para hacer anotaciones, lápiz o pluma, libros de consulta, gráficas, estadísticas, diccionario, etc.
- e) Elabore un plan que le permita la localización progresiva y gradual de las ideas principales.

COMO:

La capacitación es un campo muy especializado y no consiste solamente en proporcionar a los estudiantes datos e información.

Hace uso de ciertas técnicas y métodos que deben dominarse si se quiere ser efectivo en la enseñanza y tiene un propósito: guiar a los estudiantes en actividades de aprendizaje que les enseñe a realizar el trabajo para el cual se están preparando o desarrollar habilidades en el trabajo para el cual han sido asignados.

Método es todo proceso ordenado y sujeto a ciertos principios o normas, para llegar de una manera segura a un fin u objetivo que de antemano se ha determinado.

El método puede concebirse como el conjunto de medios y procedimientos que sirven para alcanzar los obje-

tivos. El uso de un método en particular dependerá de los objetivos del mismo, de los individuos en entrenamiento del nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y los gastos involucrados. Para estar seguros de que el método, que se propone es el mejor, un buen plan es hacer una breve descripción del trabajo donde se mencionan los pasos más importantes.

Todos los recursos deben ser usados para hacer una instrucción real y vital en el desarrollo de los participantes; para lograrlo se presenta esta pequeña explicación que contiene una rápida revisión de las técnicas y métodos más usuales en la capacitación.

La cantidad y tipo de métodos que se usen durante un curso o en una sesión depende de varios factores: Las habilidades y experiencia de los participantes, el contenido de los cursos, los objetivos que se desean lograr y del material disponible que determinarán en gran parte cuál método o métodos son más apropiados.

Los métodos presentados aquí pueden ser usados con individuos, otros sirven para su aplicación con grupos algunos se ajustan al adiestramiento en el trabajo, otros requieren que el participante deje su área de labores, algunos sirven para un propósito exclusivamente, unos son

prácticos casi en cualquier situación, otros no lo son, así que la pregunta más inquietante aquí sería: ¿Cuál usar y en que momento?

¿Cuál método o técnica debo usar?. Si se tiene en mente que no hay una línea de marcación clara entre uno y otro método y técnica, y que no hay etiqueta que describa por completo lo que sólo el instructor puede determinar, la clasificación que presentamos puede tener un útil propósito: describir y evaluar métodos y técnicas utilizadas - en las áreas de capacitación, con fines de explicación y - comprensión en el uso de la técnica.

TECNICAS Y METODOS DE CAPACITACION;

METODOS:

Capacitación externa.

- Universidad y Escuelas Profesionales.
- Instituciones educativas.

Capacitación interna.

- Capacitación vestibular.
- En aulas.
- Dentro del trabajo.

TECNICAS ESPECIFICAS:

- Clase formal.
- Panel.

- Conferencia con participación.
- Seminario.
- Estudio de casos.
- Técnica de incidentes.
- Juego de representación.
- Dramatización.
- Sensibilización.
- Práctica
- Demostración.
- Técnica Audio-visual.
- Juego de negocios.
- Mesa redonda.
- Ayudas visuales.
- Ayudas auditivas.
- Prueba de retroalimentación.
- Otras técnicas.

METODOS:

Capacitación externa,

- Universidades y escuelas profesionales.

La capacitación externa que se realiza a través de estos centros educativos, es a la fecha poco utilizada en México, en virtud de que la capacitación no tiene aún el auge que en otros países. Sin embargo, diremos que el personal que recibe estas enseñanzas deberá tener un marco

de referencia en su trabajo, para que esta capacitación -
tenga una aplicación práctica de inmediato, ya que si no -
hay utilización de enseñanzas, puede haber desaliento en -
el alumno y desperdicio de conocimiento.

- Instituciones educativas

Podemos decir que en nuestro medio, este tipo -
de instituciones tiende a generalizarse, ya que cada vez -
existe un mayor número de ellas y una mayor difusión de -
los cursos que imparten, con la urgente necesidad de las -
400,000 plazas calificadas que es necesario cubrir anual--
mente.

Podemos citar al Centro Nacional de Productivi--
dad (CNP); Instituto de Administración Científica de las -
Empresas, (IACE); entre otros, que programan cursos y semi
narios en diversas especialidades de tipo técnico-adminis-
trativo. Tenemos también otras instituciones dedicadas al-
trabajador industrial, como los Talleres de las Unidades -
de Servicios Sociales del Instituto Mexicano del Seguro -
Social, los Centros de Capacitación para el Trabajo Indus-
trial, de la Secretaría de Educación Pública, el Centro de
Adiestramiento de Operadores de la Escuela Wilfrido Massieu,
del Instituto Politécnico Nacional, los Institutos Tecnol
gicos Regionales y el Servicio Nacional de Adiestramiento-
Rápido de la Mano de Obra, en la Industria, de la Secreta-

ría de Comercio.

CAPACITACION INTERNA.

- Capacitación vestibular.

Básicamente dirigida a mejorar habilidades o destreza en personal de fábricas, como soldadores, hojalateros, etc., y también a algunos empleados de oficina como secretarias, para el manejo adecuado de máquinas de escribir y artículos de oficina.

La capacitación vestibular requiere a menudo de fuerte inversión de dinero, para la renta del local, y para la adquisición del equipo con que se deberá contar, tales como; tornos, fresadoras, bancos, etc., en el caso por ejemplo de capacitación a mecánicos y máquinas de escribir, archiveros, escritorios, etc., para el caso de secretarias, sin embargo es conveniente cuando:

- El trabajo que se enseña encierra un alto grado de peligro.
- Existe posibilidad de daño para el equipo.
- La actividad inicial del capacitado interfiere seriamente el ritmo de trabajo de su unidad de trabajo.

EN AULAS

Básicamente se dirige a conocimientos y en oca--

ciones a habilidades cuando se cuenta con aulas especiales, como es el caso de nuestra Aula No. 1 en el INDEC, diseñada especialmente para dramatizaciones y en donde también pueden desarrollar habilidades los instructores si no de tipo manual, si de tipo psicológico.

A este respecto no agregamos más, ya que el Instituto Nestlé de Capacitación se le ha dado gran importancia.

DENTRO DEL TRABAJO

El método denominado ADT (Adiestramiento dentro del trabajo), no es otra cosa que la adaptación del TWI (Training within Industry), el cual nació en los Estados Unidos de América, como exigencia de tipo bélico, ya que en 1940, al desencadenarse la guerra, se encontraron ante la necesidad de movilizar su aparato industrial y de reabsorber una imponente masa de desocupados para fines de aumentar la producción y constituirse en "el arsenal de la democracia" según se lee en la relación pública del Gobierno Americano, sobre las actividades del TWI Foundation.

Nacen de este modo los principios que se encuentran contenidos en el siguiente programa básico:

- a) Instrucción en el trabajo.
- b) Relaciones en el trabajo.
- c) Mejora de métodos de trabajo.

El método esta dirigido a los mandos intermedios, nombre con el que se quiere indicar aquel nivel de personas que en una organización empresarial productiva, son responsables y dirigen el trabajo de un determinado grupo de obreros, o sean los supervisores. Sin embargo sus principios se encuentran universalmente aceptados no tan solo para las personas a las cuales originalmente fue dirigido, sino para todo tipo de personal, con las modificaciones necesarias a cada caso específico.

Está basado en el análisis de la habilidad y conocimientos esenciales que un supervisor debe tener y que podríamos resumir básicamente en las siguientes:

- Conocimiento de trabajo
- Conocimiento de la responsabilidad
- Habilidad para instruir
- Habilidad para mandar
- Habilidad para mejorar los métodos de trabajo

Como se podrá observar, un factor básico en el TWI, es precisamente la habilidad para instruir, misma que por su importancia vamos a analizar, ya que cada día adquiere mayor relevancia, dado que todo jefe, todo supervisor, es un instructor y no nos cabe duda que: Ordenar = Instruir.

Las cuatro fases en que se descompone el proceso de instrucción son las siguientes:

a) Preparar al trabajador

Esta fase de la instrucción tiene como fin despertar en el trabajador el interés por el trabajo y ganarse su confianza, para lo cual se recomienda:

- Animarle, ser amable con él.
- Definir el trabajo y averiguar la experiencia del trabajador.
- Despertar su interés por aprender el trabajo.

b) Demostrar el trabajo

Esta es la fase básica de la instrucción y en la que el supervisor debe desarrollar una gran habilidad para obtener éxito en la instrucción. Las recomendaciones para hacerlo son muy sencillas:

- Debe colocar al trabajador en la mejor posición para observar la demostración de trabajo.
- Debe explicar, mostrar e ilustrar en el orden real cada una de las operaciones.
- Debe recalcar todo lo que el trabajador debe saber para hacer cada una de las operaciones.
- Debe impartir la instrucción en forma clara, completa y paciente.

- Debe utilizar el ritmo de instrucción adecuado para la capacidad de comprensión del trabajador. Para esto es muy útil la experiencia del supervisor pues el dosificar la instrucción requiere un conocimiento profundo del trabajador.

c) Comprobar el aprendizaje

Para instruir no basta realizar correctamente - lo indicado en las dos fases anteriores, es necesario, además, verificar que el trabajador está aprendiéndolo que se le está enseñando.

Para esto se recomienda el procedimiento siguiente:

- Hacer que el trabajador ejecute las operaciones y corrija los errores que cometa.
- Pedir que explique los puntos "clave" mientras ejecuta las operaciones.
- Hacer preguntas inteligentes para verificar que entiende y esta aprendiendo cada operación.
- Felicitar sus aciertos y animarle diciéndole que lo está haciendo bien, cuando así sea.

d) Observarle en la práctica

En el trabajo normal de producción no se puede -

correr el riesgo de cometer errores y equivocaciones, por lo que se hace necesario observar de cerca la actuación del trabajador, después de haber terminado la fase anterior de la instrucción, se recomienda la siguiente técnica.

- Hacerlo trabajar independientemente
- Indicar a quién debe consultar en caso de que le surjan dudas.
- Revisar su trabajo frecuentemente e invitarle a que haga las preguntas que aclaren sus dudas.
- Disminuir progresiva y paulatinamente la ayuda y la vigilancia hasta llegar a la supervisión normal de un empleado calificado.

TECNICAS ESPECIFICAS

Evidentemente que el aprendizaje no se realiza en forma automática con sólo designar a una persona como instructor y a un grupo de empleados como auditorio.

La actividad de capacitación debe ser cuidadosamente planeada y las técnicas de establecer comunicación y de estimular lo aprendido deben ser adecuadas al tipo de situación planeada. Por tanto, la planeación de una situación de instrucción debe incluir la preparación del instructor, tanto como la preparación del estudiante.

El instructor por tanto, debe conocer perfectamente las técnicas que constituirán sus herramientas de trabajo.

CLASE FORMAL

La Clase Formal es una técnica en la cual el instructor transmite información a un grupo de capacitados que solamente la aceptan, o sea que su intervención es pasiva generalmente no cuenta con los mecanismos de retroalimentación necesarios para ir evaluando el aprendizaje. Esta técnica se usa generalmente enfocada a conocimientos los cuales serán medidos con exámenes que arrojarán resultados favorables o desfavorables.

PANEL

El Panel es una representación, a menudo incluye puntos de vista en conflicto, hecha por un pequeño grupo de instructores seguida de una sesión de preguntas por parte de la audiencia, así como de comentarios por parte de los instructores.

Una diferencia significativa entre el "panel" y el "simposio", es el papel del jefe. En el panel, el jefe actúa como moderador. En un simposio el jefe actúa como "agente de tránsito".

CONFERENCIAS CON PARTICIPACION

Es una discusión dirigida para obtener objetivos predeterminados, en el desarrollo de una sesión. El instructor utiliza preguntas que alientan la participación de los estudiantes, lo cual estimula el interés y el intercambio libre de las ideas al resumir información y conocimientos de varias fuentes.

El conferencista debe:

- a) Elaborar un buen comienzo.
- b) Recordar que una buena discusión significa participación.
- c) Usar buenas preguntas.
- d) Cuidar que la discusión vaya en forma progresiva.
- e) Mantener el control de la conferencia.
- f) Desarrollar la camaradería entre los participantes.
- g) Evitar el abuso de autoridad para imponer decisiones en opiniones.
- h) Terminar bien.

El conferencista no debe:

- a) - Discutir
- b) - No debe ridiculizar
- c) - No debe tomar partido
- d) - No debe sermonear
- e) - No debe ser muy chistoso
- f) - No debe ser impuntual, tanto para comenzar, como para terminar.

- g) - No debe presentarse como una autoridad o experto.
- h) - No debe tergiversar la opinión de un participante.
- i) - No debe desarrollar el tema muy rápido.
- j) - No debe hablar mucho.

SEMINARIO

El seminario es la técnica que brinda hasta ahora mejores condiciones para captar información. La situación psicológica del instruccionado colabora en forma especial para su formación, ya que, libre de presiones externas, se encuentra anímicamente preparado para receptor capacitación. Además de esta ventaja, tenemos el convivio de que se opera en el grupo dentro y fuera del horario normal de trabajo, creandose ligas informales de gran trascendencia posterior. Podríamos citar como desventaja, la falta de continuidad en la preparación recibida, que puede compensarse con la capacitación permanente que debe recibir de su jefe inmediato.

ESTUDIOS DE CASOS

El uso de estudios de casos como un medio de transmitir ideas y como un instrumento para resolver problemas, es aplicable a la capacitación para empleados de cierto nivel. El uso de un caso en una situación de adiestramiento presenta normalmente tres partes:

- Un reporte del caso.
- Una discusión del caso.
- Una solución recomendada del caso.

El reporte del caso es generalmente proporcionado a los adiestrados en forma impresa o mecanográfica, preferiblemente antes de la sesión de capacitación en la que ellos van a discutirla. Después de un estudio del reporte del caso, los adiestrados hacen preguntas, ofrecen sugerencias y en general, participan todas las ideas que les vienen a la mente. Siguiendo esto, el director de la discusión guía al grupo a una solución. Es en este punto que el buen adiestramiento puede ser dado sobre el método de resolución del problema. Uno de tales métodos consiste de las siguientes etapas:

- Identificar al problema.
- Reunir todos los datos.
- Considerar todas las soluciones.
- Seleccionar y aplicar la mejor solución.
- Seguir (vigilar su aplicación y resultados).

TECNICA DE INCIDENTES

Una reciente modificación del estudio de casos, es el procedimiento de incidentes, que ha sido desarrollado por Paul, Pigors, del Instituto Tecnológico de Massachu

setts. La esencia de su modificación es la formación de dos grupos con los adiestrados, cada uno de los cuales defiende una posición después de un corto debate sobre soluciones alternativas. Después de esto, se lleva a cabo una revisión y un pronóstico sobre futuras situaciones.

La técnica de Incidentes es más adaptable al adiestramiento de pequeños grupos de supervisores; elimina la lectura amplia y la dedicación requerida en el estudio de casos y se presta también a la instrucción en el proceso de analizar problemas.

JUEGO DE REPRESENTACION (role playing)

El juego de representación es una técnica que puede ser utilizada con provecho en la aplicación de la teoría a la práctica y para convertir una discusión abstracta en concreta. La esencia de la técnica es que a miembros seleccionados del grupo se les pide asumir la personalidad, características y posición de personas determinadas en situaciones específicas. Esto a participantes escogidos dirigen entonces una discusión o actúan fuera de una situación en los papeles asignados. La actuación puede ser bastante formal, donde la situación y las personas están enumeradas con gran detalle y anticipación, o pueden ser más bien informal cuando el director de la discusión puede decir simplemente "asuma que usted es un administrador de oficina -

y una empleada llega tarde ¿Qué le diría usted a ella?". - El método de actuación es mejor usado con grupos pequeños de tal modo que los miembros del grupo puedan cada uno participar en una discusión siguiendo la actuación para señalar las lecciones que van a ser aprendidas de la actuación que ellos observaron. Esta técnica es generalmente más útil que el adiestramiento de supervisores de oficina en el área de relaciones humanas, que en el adiestramiento de empleados de oficina.

DRAMATIZACION

Para nuestros efectos distinguiremos la idea del Juego de Representación donde básicamente nuestro objetivo es crear, modificar o acrecentar conocimientos y habilidades, de la idea de dramatización como nosotros la conseguimos, en donde nuestro objetivo es la evaluación de los ^o conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante los primeros días de permanencia en un seminario.

Por tanto, y entendido en esta forma, y aunque las dos técnicas parten del psicodrama, es útil formular esta distinción ya que las podemos considerar substancialmente diferentes, atendiendo al objetivo que persiguen.

SENSIBILIZACION

Esta técnica no es propiamente de instrucción en el sentido habitual que le hemos venido dando a la palabra, sino que básicamente persigue que el capacitado aprenda el comportamiento del grupo mediante la participación que tenga él.

Los defensores de ésta técnica sostienen que la experiencia del grupo origina en sus miembros experiencias purificadoras ya que no se trata de encontrar soluciones finales a los problemas, asignados al grupo, y de hecho no hace falta asignarle problemas puesto que el mayor problema es el mantenimiento del grupo como tal. Por lo tanto, su principal propósito es enseñar la dinámica del comportamiento eficaz e ineficaz del grupo.

Esta técnica no ha sido sometida aún a experiencias controladas para averiguar su eficacia, en comparación con otras técnicas de capacitación, por lo que sus resultados aún no pueden ser determinados con exactitud.

PRACTICA

Este método está basado en los principios "aprender haciendo". El estudiante participa en la lección tomando abiertamente parte de algunas fases de la presentación. Se pueden notar tres tipos generales de "prácticas".

1. Controlada: Da al instructor un control rígido de lo que el estudiante hace.
2. Entrenador Pareja de estudiantes trabajando en los y entrenado: que alternativamente uno de los miembros es el alumno y el otro el entrenador.
3. Independiente: Cada estudiante trabaja a su propio ritmo.

Esta técnica cuenta entre sus principales ventajas las siguientes:

- Alienta la competencia entre los instrucionados.
- Desarrolla la habilidad individual en los participantes.
- Pueden trabajar a su propio ritmo y se asemeja a las condiciones reales.

DEMOSTRACION

Una persona realmente "sigue" un procedimiento y lo hace como si estuviese laborando normalmente, de tal modo que el grupo puede ver la actuación llevada a cabo correctamente. Esta técnica ayuda a enfatizar y clasificar los puntos importantes, ilustra la aplicación de la teoría y está acorde con la realidad tal cual se presenta.

TECNICA AUDIO-VISUAL

La importancia de este tipo de ayuda se puede precisar al mencionar que la combinación de vista y oído rinde un 87% de percepción cuando se le mide aisladamente.

De aquí la importancia de las películas y filminas.

Actualmente se está estructurando una tecnología de la instrucción por películas, basada en investigaciones realizadas por la Universidad de Pensilvania. El aprendizaje de este tipo puede ser favorecido si tenemos en cuenta, en cada película lo siguiente:

- a) Comprender pocas materias y el desarrollo de estas tiene que ser lento. En muchas películas se trata de recargar la información con detrimento del aprendizaje.
- b) Repetir la proyección de la película. La investigación indica que al menos una repetición aumenta la eficacia del aprendizaje.
- c) Escribir el guión de la película desde el punto de vista de adiestramiento. Considerar su presente estado de conocimientos, capacidades y actitudes hacia la materia que se presenta y las dificultades que encuentra.
- d) Animar la participación del auditorio. Recordar a los adiestrados que contemplen los puntos importantes, los recuerden y se permitan la discusión y las preguntas durante y después de las películas.
- e) Preparar a los adiestrados a que aprendan de las películas. Es importante orientarlos sobre la materia que de-

be ser aprendida y el uso que debe hacerse de ella. Pueden ser de utilidad, guías de estudio antes y después - de las películas.

Muchas de las películas y filminas que se usan - actualmente, descansan ante todo en los elementos artísticos de su producción y reproducción e ignoran los avances-técnicos que se han realizado en el terreno de la enseñanza que tratan.

Los defectos mencionados pueden reducirse mediante un ritmo adecuado, permitiendo la oportunidad de la - - práctica, elevando la significación, aumentando las repeticiones y aplicando otros principios del aprendizaje ya señalados.

JUEGO DE NEGOCIOS

El juego de negocios lo podemos definir de acuerdo con Sndlinger de la siguiente manera:

"Un conjunto de reglas que corresponde a la economía de un negocio con todo el realismo posible y con las limitaciones de todo juego. Este tipo de juego que podría llamarse operacional, no tiene nada que ver con la llamada "teoría del juego", que es un método teórico para la solución de situaciones de conflicto. El juego operacional es-

esencialmente simulado y proporciona un campo para efectuar decisiones de tanteo más bien que para montar toda una estrategia perfecta".

Esta simulación es importante e interesante sobre todo en Desarrollo de Ejecutivos, ya que brinda una imagen ficticia en la cual los instrucionados aplican todo su esfuerzo por resolver los problemas planteados, que en el terreno real del trabajo encontrará y que podrá solucionar con base en esta experiencia.

MESA REDONDA

Esta técnica consiste en la discusión en grupo, generalmente bajo la dirección de un presidente (frecuentemente uno de los instructores del curso).

Este presidente:

- Introduce el tema .
- Inicia la discusión
- Ayuda a que esta se mantenga en su ruta .
- Resumen .
- Cierra la discusión .

Cuenta con las siguientes ventajas:

- Reúne ideas, información y conocimientos de múltiples fuentes. -
- Estimula el pensamiento y desarrolla la habilidad de trabajar en grupo.

- Ayudas visuales .

Estas técnicas tienen gran aplicación en cualquier aspecto de la capacitación y realmente depende del ingenio del instructor para ponerlas en práctica, combinarlas y elaborar algunas nuevas, por lo que solo a guisa de ejemplos, mencionaremos algunos implementos útiles para visualización:

Pizarrón, pizarrón cubierto, pizarrón perforado, modelos, estarcidores, franelógrafo, pizarrón magnético, rotafolio, proyector de cuerpos opacos, proyector sobre el hombro y proyector de transferencias.

AYUDAS AUDITIVAS

Podemos citar las grabaciones en discos, especialmente elaborados para efectos de capacitación y que en ocasiones son complemento de filminas.

También debemos considerar las grabaciones en cinta, conteniendo algunos conceptos clave para formar "islas" durante una conferencia. Generalmente esta grabación tiene la ventaja de su facilidad, economía y su perfecta adaptabilidad al medio que se trate.

PRUEBA DE RETROALIMENTACION

Consiste en una serie de preguntas previamente elaboradas que tienen como objeto determinar el grado de asimilación de los participantes y que se aplica después de terminar alguna sesión del programa, además, refuerza el aprendizaje al poner en práctica los conocimientos que se les están impartiendo "aprender haciendo".

OTRAS TECNICAS

Siempre y cuando la capacitación se realice como dicen Proctor y Thorton, como "un acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje", estaremos en posibilidad de alcanzar los objetivos fijados.

Por tanto, las visitas a empresas, las asociaciones profesionales, los comités, los proyectos, los movimientos horizontales de empleados, etc., siempre y cuando se realicen intencionadamente como parte de un programa, serán técnicas auxiliares de útil aplicación.

DONDE:

El entrenamiento y la capacitación en cualquier institución generalmente se da fuera, pues presenta ventajas que se ven desde un punto de vista muy diferente. En las empresas privadas, se manda al personal que requiera capacitación a diversos Organismos Especializados pues les

resulta menos costoso, que si tuvieran sus propias instalaciones, los materiales y los instructores, esto se da solo en la mediana empresa típica mexicana, aunque hay algunas empresas en el país que por su estructura y magnitud, cuentan con todos los recursos necesarios para darle a su personal, si lo requiere, capacitación.

En el sistema de gobierno, se cuenta con centros de capacitación propios (internos y externos), solamente en última instancia se recurren a los centros especializados en capacitación, aunque no es muy usual que lo hagan.

CUANDO:

Muchas personas piensan que cuando la asistencia es obligatoria, la capacitación debe ofrecerse en tiempo a la organización, en tanto que la capacitación fuera de las horas de trabajo y debe reservarse para programas de asistencia forzosa.

Independientemente para esta decisión, los resultados de la capacitación serán directamente proporcionales al grado en que el empleado percibe que se beneficiará de la participación del evento.

Otros factores que afectan al tiempo son; los objetivos del programa, habilidades de los capacitados, así-

como de los instructores y de los beneficios de la capacitación.

COSTO DE LA CAPACITACION

En la capacitación, más que en cualquier otra actividad, debe hacerse una clara distinción entre los conceptos gasto e inversión. En algunos centros de trabajo al presentarse épocas difíciles se piensa que es momento de reducir el presupuesto de los departamentos cuya contribución es "intangibles" (vgr; capacitación). El impacto económico de los esfuerzos de capacitación, no por ello puede negarse que sus efectos sobre la organización sean benéficos. Es más, hay quienes afirman que en períodos inflacionarios la meta debe ser aumentar la productividad y el medio más adecuado para lograrlo es la capacitación de los recursos humanos.

Es difícil determinar cuánto se gastará cada organización que se preocupe por la capacitación de su personal, ya que esta va en función de las necesidades de la misma, en cuanto al departamento o sección, de que se trate, así como de la cantidad de personal que se vaya a entrenar, de la capacitación que tengan sus integrantes, los planes de expansión de la empresa, las innovaciones tecnológicas, etc., Sin embargo, como un punto de referencia, cabe mencionar que los presupuestos de capacitación suelen repre--

sentar entre el 0.5 y el 2.0% del importe total de la nómina (masa salarial más carga de trabajo).

En instituciones pequeñas que no cuentan con una unidad interna de capacitación existe la alternativa de - contratar externamente este servicio. Asimismo, esta posibilidad debe ser estudiada por las organizaciones que realizan actividades internas, pero que desean complementar-- las, con la capacitación externa puede vencerse la "cegue- ra de taller" obteniéndose el beneficio de conocer puntos- de vista diferentes y totalmente imparciales.

4.4 SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Desde la planeación de los objetivos generales y específicos deberá de pensarse en el método o sistema que- debemos de seguir para llevar el control del avance de la- actividad a desarrollar.

Una vez que se hubiesen definido los objetivos - éstos deberán de analizarse para ver la proyección y profundidad de los mismos, ya que es conveniente contar con objetivos alcanzables, concretos y perfectamente claros, ya - que si en un momento dado el objetivo no cuenta con estos- tres requisitos, la función se perdería y tomaría rumbos - equibocados por su falta de precisión a la meta donde que-

remos llegar.

Una vez que hemos participado en la definición de estos objetivos como se ha mencionado, se dictarán las políticas sobre capacitación que contribuirán con su pequeña o gran aportación para los objetivos emanados de las lecciones del sector público.

El seguimiento implica vigilar que todas las actividades a desarrollar deberán estar fincadas en objetivos y políticas definidas con suficiente anterioridad.

Una vez que se empiece a llevar a cabo la investigación de necesidades, se llevara a cabo un reconocimiento con los objetivos que queremos alcanzar; de la vigilancia y la observancia se determinarán los cursos alternativos de acción y corrección.

Es importante este aspecto, ya que las bases toda vez son demasiado pequeñas y muy laboriosas, pero si tienen presente los lineamientos a continuar nuestra labor será sumamente fácil, ya que sabemos a donde vamos a lle-gar porque previamente hemos establecido la meta a lograr.

Del programa que surge de estas necesidades, el seguimiento será más mecánico, ya que previamente los obje

tivos que lo integran forman un cúmulo de conceptos, ideologías, metodologías y técnicas previamente planeadas, estudiadas y medidas de los resultados que se pretenden conseguir.

Como se podrá observar al momento de elaborar un programa, el encargado de capacitación deberá tener la habilidad y conocimiento de las técnicas a utilizar en el programa.

Cuando hemos llevado a cabo una previsión de nuestras funciones durante el desarrollo del programa, siempre es conveniente el asegurarse de nuestro acierto o desacierto en cuanto a lo planeado a realizar el programa.

Asimismo es importantísimo contar con una constante vigilancia del apoyo y estímulo que aporten los niveles directivos, y supervisorios de la empresa estatal., ya que sin su apoyo ni su estímulo la función puede caer en un atavismo bastante indiferente ante todos los ojos de los que integran la dependencia. Este apoyo y estímulo deberá realizarse mediante la involucración de los directores, jefes de oficinas y departamentos de cualquier empresa del gobierno, y de preferencia que la máxima autoridad de la empresa participe en el mayor número de eventos posible; con lo que su simple presencia estimulará y apoyará nues--

tra función como factores de cambio de conocimientos, cambio de experiencias y el cambio primordial, cambio de la conducta enfocada al cambio de toda organización, que forme parte del sistema gubernamental.

Hemos mencionado el seguimiento tan importante, ya que es el control y dirección de nuestras actuaciones pero también falta mencionar el seguimiento de los costos que de acuerdo a cada presupuesto deberán de vigilarse, ya que siempre es conveniente estar al día en cuanto al monto del presupuesto gastado estableciendo un punto de equilibrio conforme al avance de los programas, ya que eso nos dará la pauta para contar con los recursos económicos para futuros eventos considerados o a realizarse en el programa general de capacitación, para concluir diremos que deberán fijarse los objetivos, las políticas, las técnicas de investigación de necesidades así como el programa en cuanto a su contenido para la obtención óptima de resultados.

4.5 CRITERIOS DE VALUACION

Para definir el criterio a seguir en la valuación de Recursos Humanos y materiales que participen en la capacitación, es conveniente realizar pláticas con todas las áreas que integran la organización para que de común

acuerdo se pueda fijar que es lo que se desea saber y obtener del personal que participará en los cursos o seminarios.

Una vez que hayamos definido que es lo que queremos obtener de la valuación tomaremos alternativas a seguir. Todas ellas deberán de ser de acuerdo al método más económico y de mayor efectividad en la investigación.

Los métodos se dividen en directos e indirectos; los directos son las observaciones, los cuestionarios y las entrevistas. Las observaciones y las entrevistas son los métodos más costosos, ya que se necesita personal especializado y consecuentemente su costo es muy elevado.

Por lo que se refiere a los cuestionarios es el método mas económico, ya que se puede hacer en forma masiva y marcar los lineamientos que pretendemos seguir sin que sean alterados.

Como métodos indirectos tenemos la proyección, la simulación y la sustitución; estos tienen un pequeño problema, al llevarlos a cabo, necesita la institución estar lo bastante sensibilizada y estática en cuanto a su organización para poder realizar posibles situaciones ficticias.

Otro punto muy importante dentro del programa de capacitación es el referente a la planeación de la evaluación. La evaluación es la función que ha de ejercerse - - constantemente para medir y apreciar el proceso de capacitación.

La determinación de objetivos y contenido del programa deben estar sujetos a una continua revisión y perfeccionamiento, esto será posible si dividimos la evaluación en pasos lógicos.

4.6 PLANEACION DE LA EVALUACION

La función general de la evaluación es la de conocer cuantitativamente y cualitativamente los cambios que se han producido en los participantes como resultado de un programa de capacitación.

La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de los participantes al programa de capacitación, ya que esta evaluación permitirá:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y de cada uno de los eventos que lo forman.
- Localizar los aspectos positivos y negativos que permiten corregir y superar constantemente el programa de capacitación.

- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad en el trabajo.
- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas.
- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje, al informarle sus resultados.

Para conocer realmente cuales son las adquisiciones de los participantes debidos al programa de capacitación y por lo tanto la eficacia del mismo, es conveniente efectuar una evaluación inicial antes de comenzar la capacitación y aplicar otra final, ambas deberán ser de acuerdo al tipo de puesto y empleado.

La evaluación debe ser planeada y estructurada durante el proceso de elaboración del programa, para lo cual se requiere:

- Que la situación de evaluación sea la misma para todos los participantes para que los resultados puedan ser comparados.
- Que las respuestas de actividades de los participantes estén previstas, para unificar el criterio de apreciación.

- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos, sin que influya la personalidad del evaluador.
- Que se prevea una forma de registro de los resultados, - para poder controlar las respuestas de los participantes.
- Que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conocimientos correctos.

TIPOS

Debido a que la evaluación es una tarea compleja y variada, es conveniente definir primeramente los tipos de evaluación que se pueden utilizar clasificándolos en varios tipos según su amplitud y según el momento en que se aplica:

De acuerdo al tipo de criterio.	General	Explora: El contenido de todo el curso.
	Parcial	Solo una parte del mismo.
Por el momento de aplicación	Inmediata	Se realiza: Durante el programa o a su término.
	Mediata	Al volver el participante a su lugar de trabajo.

Por su amplitud.- Este criterio se establece de acuerdo a las finalidades del curso y lo que se pretende con el programa de capacitación. Esta amplitud dependerá del tipo de evaluación que se quiera obtener, bien sea la general o la parcial.

- a) La evaluación general debe estimar los resultados del programa complejo, y se planea en función de los objetivos generales del programa, con el fin de conocer hasta que punto se alcanzan.

El objeto primordial de la evaluación general es el de conocer los cambios que se han generado con el programa de capacitación y las apreciaciones de los diversos eventos.

- b) La evaluación parcial se aplica para estimar los resultados de cada uno de los eventos o fases importantes del programa. Los objetivos de cada evento sirven de base para la planeación de este tipo de evaluación y es aplicada al término de cada uno, permitiéndolo conocer el aprovechamiento de cada participante, para que en los casos de bajo rendimiento proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias; además, apreciar en cada evento las dificultades del aprendizaje.

Por el momento de Aplicación.- En este criterio la evaluación es de acuerdo al tiempo, en que se aplica la evaluación y puede ser en forma inmediata o mediata.

- a) La inmediata es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo del programa de capacitación y ofrece información sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación.
- b) La mediata se realiza cuando la evaluación de la eficiencia del programa se realiza tiempo después de haber concluido éste. Consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos reales del trabajo.

Son recomendables realizar este tipo de evaluaciones comparando el rendimiento del grupo de participantes, con un grupo equivalente de empleados que no hayan participado en el programa. Los datos que pueden tomarse como base son:

El tiempo requerido para desempeñar con éxito una actividad.

El volumen de producción.

La relación de personal.

Los ascensos.

El número de accidentes.

El desperdicio de material, etc.

Siendo los objetivos la base para planear y elaborar la evaluación, es necesario analizar y determinar los tipos de conducta que incluyen los objetivos y de acuerdo con eso, prever las actividades que será conveniente proponer a los participantes para evaluar la capacitación. De acuerdo con la forma de conducta por explorar, en la evaluación se utilizan diferentes actividades. Para poder entender las formas de conducta que existen es necesaria una división de ella y son:

- a) Actitudes.
- b) Conocimientos y habilidades intelectuales.
- c) Destrezas.

Frecuentemente se presentan combinadas las tres formas de conducta, por lo tanto, la clasificación obedece únicamente a razones prácticas.

Para evaluar correctamente la capacitación, es necesario el clasificar las formas de conducta. Aunque es conveniente que si se presentan combinados, separarlos en las diferentes categorías y evaluar cada una de las formas correspondientes.

Las formas más convenientes para la evaluación de la conducta en los programas, es considerar los tres

elementos anteriormente mencionados y que de acuerdo al siguiente cuadro se clasifican en:

FORMAS DE CONDUCTA	INSTRUMENTO DE EVALUACION
Actitudes.	Escala estimativa de actitudes .
Conocimientos y habilidades intelectuales.	Pruebas escritas .
Destrezas,	Lista de experiencias comparadas con escalas estimativas. .

ACTITUDES:

Para evaluar las actitudes es importante observar la conducta de los participantes, durante el desarrollo del programa, específicamente en uno de los eventos - o posteriormente al estar realizando su trabajo, es conveniente el crear situaciones reales o simuladas en que éstas actitudes se manifiesten, es entonces cuando debe medirse las actitudes de los participantes al programa de capacitación. En la práctica es utilizada esta forma mediante una escala estimativa de valores y grados de las actitudes.

Esta escala estimativa que se menciona, presenta las actitudes que se pueden tener en una situación y el grado o frecuencia con que se manifiestan.

Este paso es muy importante, ya que la conducta del capacitando puede manifestarse de diversas maneras, - como sería la adquisición de un hábito nuevo o habilidad, - un concepto o actitud distinta frente a un problema, etc.

Para la evaluación de la actitud se seguirán los siguientes pasos:

- a) Por medio de una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después de la capacitación.
- b) Se utilizara un grupo de control que no haya recibido - capacitación.
- c) La estimación del desempeño del trabajo después de la - capacitación, para que los capacitandos tengan oportunidad de practicar lo que han aprendido.

Conocimientos o habilidades intelectuales; para evaluar la habilidad intelectual de un empleado, debe realizarse una o varias pruebas que estarán sujetas al tipo - de empleado y ocasión.

DESTREZAS :

Previamente a toda evaluación es necesario listar todas las experiencias que pudiese tener una persona al desarrollar su trabajo y a su vez asignarle un estimativo-

en forma de escala; una vez que se ha realizado ésta, se -
hará la comparación correspondiente.

Las observaciones por su costo tan elevado al -
igual que las entrevistas en los programas de capacitación,
no es conveniente utilizarlas para gran número de partici-
pantes, ya que para llevarlas a cabo se requiere de perso-
nal altamente capacitado, por lo que en esta ocasión utili-
zaremos el método más económico y de mayor resultado que -
es el de los cuestionarios.

RESULTADOS

Los objetivos de un programa de capacitación pue-
de expresarse en términos de resultados como; reducción de
cambios de personal, incremento en la eficiencia, reduc- -
ción de quejas, aumento en cantidad y calidad del servicio
y mejoramiento de la moral que se espera provocará los an-
teriores resultados.

C A P I T U L O V
PROBLEMATICA DE LA APLICACION DE LOS PROGRAMAS
DE CAPACITACION

5.1 OBJETIVO

Actualizar la información disponible en materia-
de capacitación en el Sector Público Centralizado.

5.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Al Considerar que el núcleo que compone el Sec--
tor Publico Centralizado es de 16 Secretarías, 2 Departament
tos de Estado y la Procuraduria General de la República, se
tomaron 14 Secretarías del sector público centralizado ex-
cluyendo las Secretarías de MARINA Y DEFENSA, debido a que
en estas la información que se solicitó no podía ser reve-
lada al público por cuestiones de política interna y de se-
guridad.

Consideramos importante excluir al departamento-
del Distrito Federal ya que es una entidad autónoma dentro

del gobierno federal, por lo tanto nuestro universo fue de 14 Secretarías y un departamento compuesto de la siguiente forma:

- DEPARTAMENTO DE PESCA .
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS .
- SECRETARIA DE ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS .
- SECRETARIA DE COMERCIO
- SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES .
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA .
- SECRETARIA DE GOBERNACION .
- SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL .
- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO .
- SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA .
- SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES .
- SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA .
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL .
- SECRETARIA DE TURISMO .

5.3 TECNICA PARA RECABAR INFORMACION

Una vez que se fijó la muestra, se escogió la forma de obtener la información necesaria para nuestra investigación, seleccionando el medio más adecuado para recopilar el material, el CUESTIONARIO tomando en cuenta el poco tiempo que tienen los funcionarios gubernamentales para proporcionar la información requerida.

Se empleo un cuestionario mixto, es decir, con -

preguntas abiertas y preguntas cerradas para poder analizar los datos recopilados.

El cuestionario nos presenta una gran variedad de ventajas tales como:

- Aplicarse al mismo tiempo a un número amplio de individuos, ya que no requiere de la acción directa del analista.
- Son de fácil manejo.
- Ahorran tiempo y esfuerzo en su aplicación:
- Son fáciles de analizar y tabular las respuestas que se derivan de un patrón preestablecido.
- Proporcionan resultados en un tiempo corto.
- Sirven como guía para las entrevistas.

Para que los cuestionarios puedan ser prácticos y funcionales necesitan de ciertos requisitos de forma como son:

- Que las preguntas sean claras y precisas.
- Que las preguntas tengan una secuencia lógica.
- Que las preguntas sean de fácil visualización.
- Que los espacios para las respuestas sean lo más adecuado posible.
- Que sean de fácil manejo.
- Que los colores de la forma sean ópticos.

5.4 APLICACION

La aplicación de los cuestionarios se llevó a efecto tomando en consideración que nuestra mejor fuente de información eran los directivos o jefes encargados del área de capacitación o en su defecto del área de recursos humanos, debido a que la información que ellos nos podrían proporcionar sería mas confiable y veraz y que se podría obtener dentro de cada secretaría por medio de cuestionarios elaborados para tal efecto.

5.5 ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez recopilada la información llegamos al análisis, el cual se llevó a cabo de la siguiente manera:

PREGUNTAS:

- 1.- 100 % SI
- 2.- 93.33 % Unidades internas SI
6.67 % Unidades internas NO
- 3.- 66.70 % Se denomina departamento de capacitación
6.66 % " " escuela de capacitación
6.66 % " " centro de capacitación
6.66 % " " unidad " "
6.66 % " " oficina" "
6.66 % SIN NOMBRE

- 4.- 100 % SE VINCULA
- 5.- 66.70 Por diagnóstico de necesidades
 - 6.60 No contestaron
 - 26.17 De acuerdo al programa general
- 6.- POR MEDIO DE Entrevistas 25.01 %
 - " " " Encuestas 21.89 %
 - " " " Cuestionarios 15.63 %
 - " " " Censos 6.25 %
 - " " " Análisis de puestos 6.25 %
 - " " " Inventario de habilidades 6.25 %
 - " " " De los jefes 3.12 %
 - " " " De problemas de trabajo 3.12 %
 - " " " Programas 3.12 %
 - " " " Dinámica de grupos 3.12 %
 - " " " No se detecta 3.12 %
 - " " " Observación
- 7.- Análisis y descripción de puestos 9.53 %
 - No sabe como (se abstiene) 9.53 %
 - De acuerdo al medio ambiente 9.53 %
 - Por relaciones interpersonales 9.53 %
 - Por requerimientos del puesto 28.60 %
 - Por funciones y programas 14.28 %
 - Por evaluación objetiva 4.75 %
 - Habilidades de las personas 4.75 %
 - Responsabilidad 4.75 %
 - Ayuda con otras Secretarías 4.75 %

8.- 40.00% De acuerdo a los problemas mediatos e inmediatos

13.34 % Por objetivos de la Secretaría

13.34 % Prioridad de programas de trabajo

13.34 % No hay

6.66 % Por evaluación de puestos

6.66 % Por desarrollo individual

6.66 % Necesidades de la dependencia

9.- 100 % SI

10.- UTILIZA EL CNCA 26.19 %

" Coordinación de estudios administrativos 8.00%

" ARMO 12.00 %

" Comisión de R. Humanos del Gobierno Federal -
5.45 %

" CENAPRO 5.45 %

" ISSSTE 5.45 %

" INAP 5.45 %

" UNAM 5.45 %

" De la misma dependencia 5.45 %

" SEP 5.45 %

" INET 2.50 %

" SPP 2.50 %

" CONACYT 2.50 %

" IPN 2.50 %

" IMSS 2.50 %

" COTECOUC 2.50 %

11.- A nivel operativo 25.92 %
A nivel intermedio 25.92 %
A nivel técnico 24.09 %
A nivel directivo 22.22 %
No contestaron 1.85 %

12.- 53.33 % SI TIENE PRESUPUESTO
46.67 % NO TIENE

13.- Aprovecha la instalación propia 71.50 %
El área absorbe el gasto 28.50 %

14.- 93.33 % SI
6.67 % NO

15.- INTERNOS 63.64 %
EXTERNOS 31.81 %
No contestaron 44.55%

16.- 93.33 % SI Donde ve: Cuenta con aula
Salas de conferencia
Auditorios
Laboratorios, audiovisuales, etc.
6.67 % NO

17.- Dinámica de grupos 22.94 %
Audiovisuales (Métodos) 19.42 %
Juegos vivenciales 11.54 %
Casos prácticos 11.54 %
No contestaron 11.54 %

- Conferencias 7.69 %
- Dependiendo del curso 7.69 %
- Asociación de elementos 3.82 %
- Expositiva 3.82 %
- 18.- 73.33 % SI Donde: Proyectoros
26.67 % NO Rotafolios
Retroproyectoros
- 19.- 93.33 % SI
6.67 % No contestaron
- 20.- Medición directa 46.70 %
Evaluación de cursos 6.66 %
Cuestionarios 26.66 %
Exámenes 6.66 %
Análisis factorial 6.66 %
Necesidades del puesto 6.66 %
- 21.- 66.66 % SI
33.34 % NO
- 22.- Mejoramiento en el trabajo 38.90 %
Cambio de actitud 33.33 %
No contestaron 27.77 %
- 23.- 86.68 % SI Donde: ECONOMICO
PROMOCIONAL
DESARROLLO PERSONAL
MOTIVACIONALES
6.66 % NO
6.66 % No contestaron

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO SOBRE LA PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION Y DE
SARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO: ACTUALIZAR LA INFORMACION DISPONIBLE EN MATERIA
DE CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO CENTRALIZADO, A FIN -
DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA QUE PERMITA MEJORAR LOS CONOCI--
MIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL SERVICIO PUBLICO.

I. DATOS GENERALES:

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA: _____

FUNCIONARIO QUE PROPORCIONA LA INFORMACION: _____

_____.

PUESTO QUE OCUPA: _____

POBLACION TOTAL DE LA S. _____

II. ENFOQUE SISTEMICO EN LA ADMINISTRACION DE RECURSOS -
HUMANOS.

1. EXISTE UN SISTEMA DE CAPACITACION? SI _____ NO _____

2. EXISTEN UNIDADES DE CAPACITACION INTERNAS? SI _____ NO _____.

3. COMO SE DENOMINA LA UNIDAD DE CAPACITACION _____

4. SE VINCULAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION, CON LOS
OBJETIVOS Y ORGANIZACION DE LA DEPENDENCIAS? SI _____ NO _____.

5. COMO SE VINCULAN. _____

6. QUE METODOS UTILIZAN PARA DETECTAR NECESIDADES DE-
CAPACITACION. _____

7. QUE PARAMETROS SE EMPLEAN PARA MEDIR DICHAS NECESI-
DADES. _____

8. CUAL ES EL CRITERIO PARA JERARQUIZAR ESTAS NECESI-
DADES DE CAPACITACION. _____

9. EXISTE COORDINACION CON OTRAS INSTITUCIONES PARA -
CUBRIR LA NECESIDAD DE CAPACITACION DEL PERSONAL -
DE LA DEPENDENCIA.
SI _____ NO _____
10. CUALES? _____

11. A QUE NIVELES SE DA LA CAPACITACION.
a _____
b _____
c _____
d _____
12. CUENTA CON PRESUPUESTO O FINANCIAMIENTO PARA IMPAR-
TIR LA CAPACITACION AL PERSONAL.
SI _____ NO _____.

13. SI NO CUENTA CON PRESUPUESTO, DE QUE FUENTES SE -
SIRVE PARA PROPORCIONAR LA CAPACITACION AL PERSONAL.

14. CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA IMPARTIR LA
CAPACITACION.

SI _____ NO _____.

15. EL PERSONAL ESPECIALIZADO CON QUE CUENTA ES:

INTERNO _____ O

EXTERNO _____

16. SE CUENTA CON LUGARES APROPIADOS PARA LA CAPACITACION.

SI _____ NO _____

a) AULAS () CAPACIDAD TOTAL ()

b) S. DE C. () CAPACIDAD TOTAL ()

c) AUDITORIO () CAPACIDAD TOTAL ()

d) OTROS () CAPACIDAD TOTAL ()

17. QUE TECNICAS Y METODOS UTILIZAN PARA REALIZAR LA -
CAPACITACION.

18. SE CUENTA CON EL MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE?

SI _____ NO _____

CUAL _____

19. SE REALIZA UNA EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES AL INICIAR EL CURSO.

SI _____ NO _____

20. QUE SISTEMAS O METODOS SE UTILIZAN PARA EVALUAR LA CAPACITACION?

21. EXISTEN PROGRAMAS DE RETROALIMENTACION DESPUES DEL CURSO PARA LOS PARTICIPANTES.

SI _____ NO _____

22. QUE RESULTADOS SE OBTIENEN EN LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION.

23. EXISTEN INCENTIVOS PARA EL PERSONAL CAPACITADO.

SI _____ NO _____

DE QUE TIPO:

ECONOMICO ()

PROMOCIONAL ()

DESARROLLO PERSONAL ()

MOTIVACIONALES ()

OTROS ()

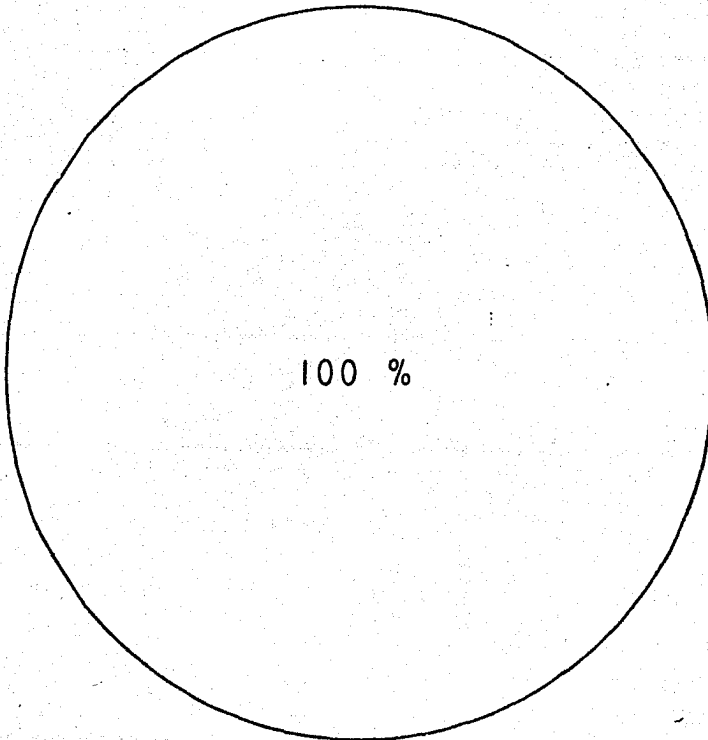
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS: _____

ENTREVISTADOR:

MEXICO, D.F., A _____ DE _____ DE 1978

PREGUNTA N° 1

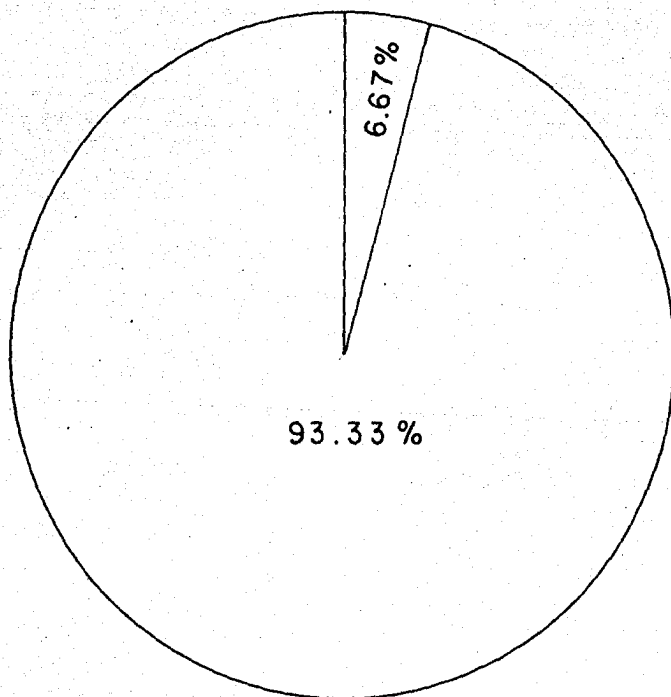
¿ EXISTE UN SISTEMA DE CAPACITACION ?



SI EXISTE UN SISTEMA DE CAPACITACION

PREGUNTA No. 2

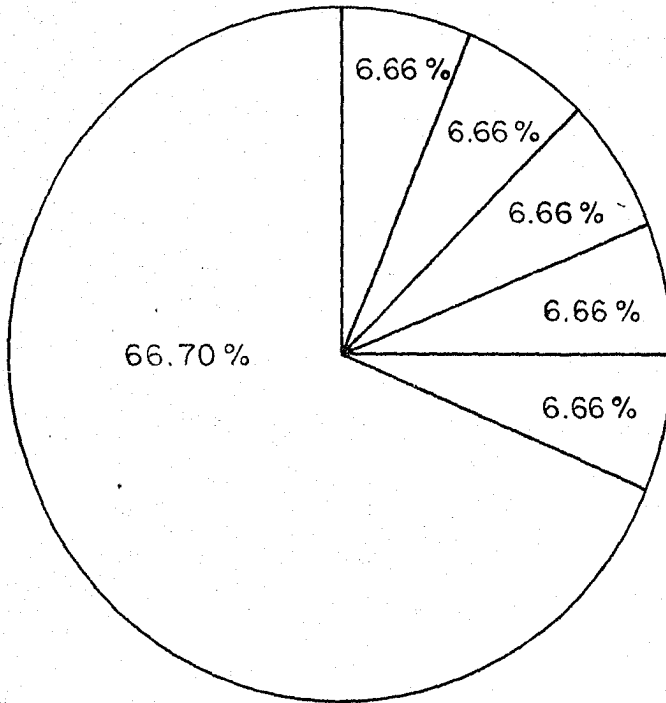
¿EXISTEN UNIDADES DE CAPACITACION INTERNAS?



SI EXISTEN UNIDADES DE CAPACITACION	93.33 %
NO EXISTEN UNIDADES DE CAPACITACION	6.67 %

PREGUNTA N° 3

¿ COMO SE DENOMINA LA UNIDAD DE CAPACITACION ?



66.70% DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

6.66% ESCUELA DE CAPACITACION

6.66% CENTRO DE CAPACITACION

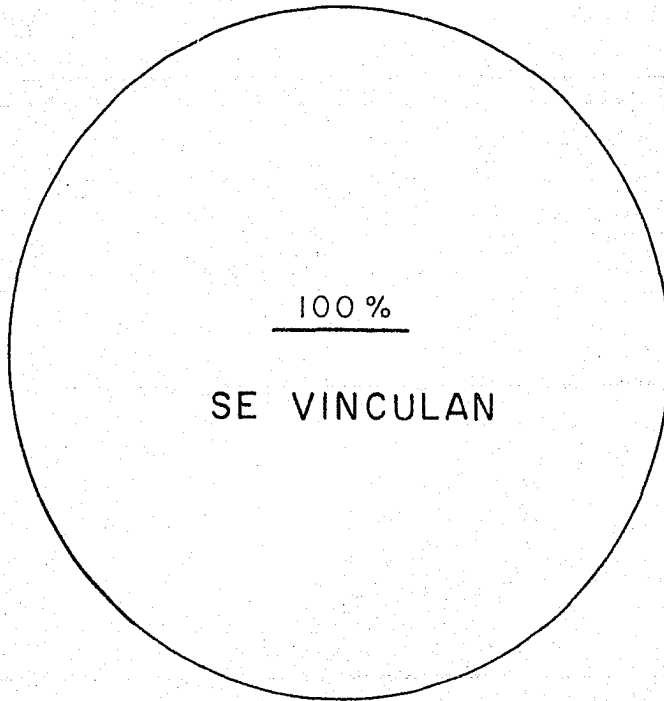
6.66% UNIDAD DE CAPACITACION

6.66% OFICINA DE CAPACITACION

6.66% SIN DENOMINACION

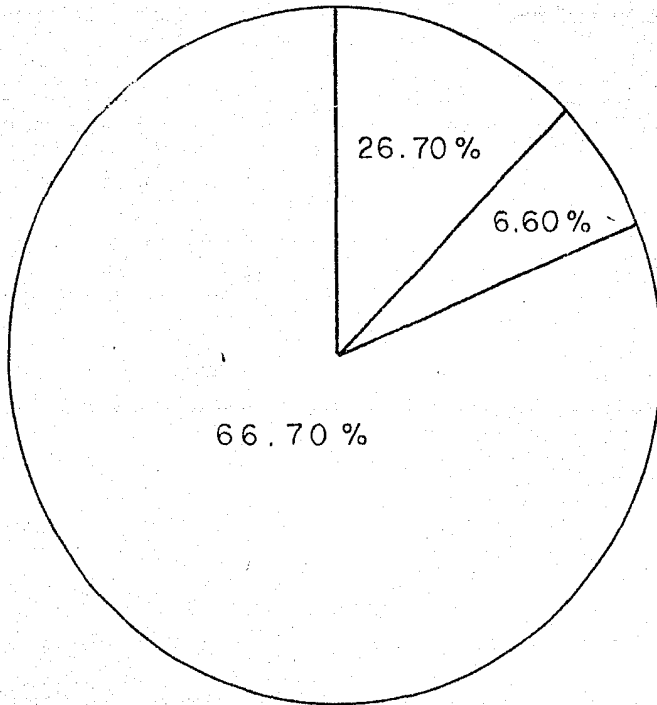
PREGUNTA N° 4

¿ SE VINCULAN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CON
LOS OBJETIVOS Y ORGANIZACION DE LA DEPENDENCIA ?



PREGUNTA N° 5

¿ COMO SE VINCULAN ?



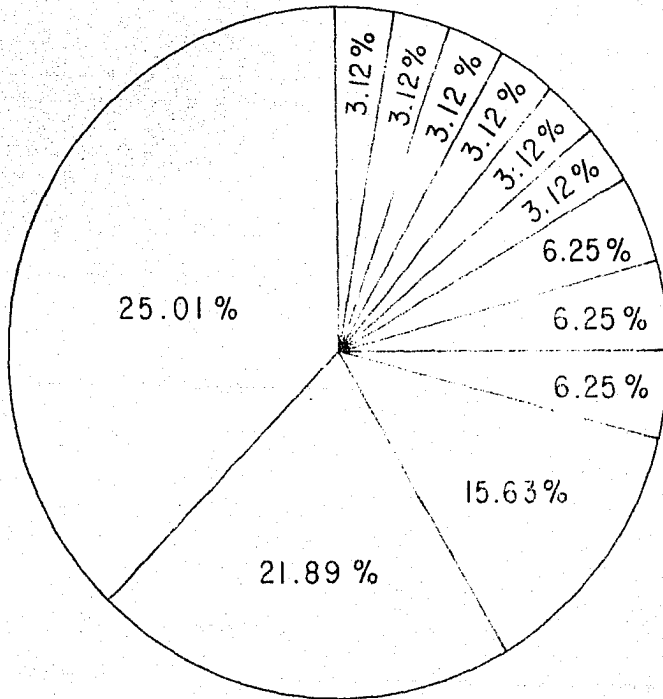
66.70% POR DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

26.70% DE ACUERDO AL PROGRAMA GENERAL

6.60% NO CONTESTO

PREGUNTA N° 6

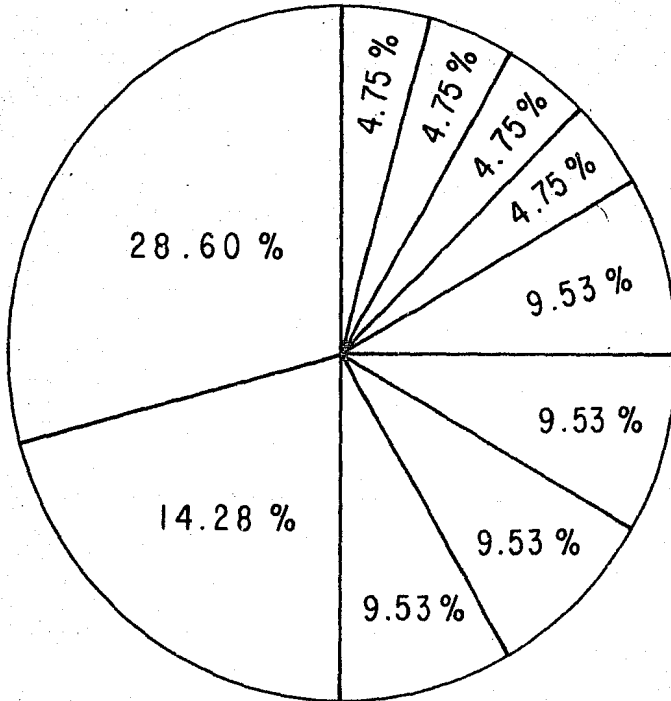
¿ QUE METODOS UTILIZAN PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION ?



- | | |
|--------|---------------------------|
| 25.01% | ENTREVISTAS |
| 21.89% | ENCUESTAS |
| 15.63% | CUESTIONARIOS |
| 6.25% | CENSOS |
| 6.25% | ANALISIS DE PUESTOS |
| 6.25% | INVENTARIO DE HABILIDADES |
| 3.12% | LOS JEFES |
| 3.12% | PROBLEMAS DE TRABAJO |
| 3.12% | PROGRAMAS |
| 3.12% | DINAMICA DE GRUPOS |
| 3.12% | NO SE DETECTA |
| 3.12% | OBSERVACION |

PREGUNTA N° 7

¿ QUE PARAMETROS SE EMPLEAN PARA MEDIR DICHAS NECESIDADES ?



14.28 % FUNCIONES O PROGRAMAS

4.75 % EVALUACION OBJETIVA

4.75 % HABILIDADES PERSONALES

4.75 % RESPONSABILIDAD

4.75 % AYUDA CON OTRAS SECRETARIAS

9.53 % ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

9.53% NO EMPLEA PARAMETROS (ABSTENCION)

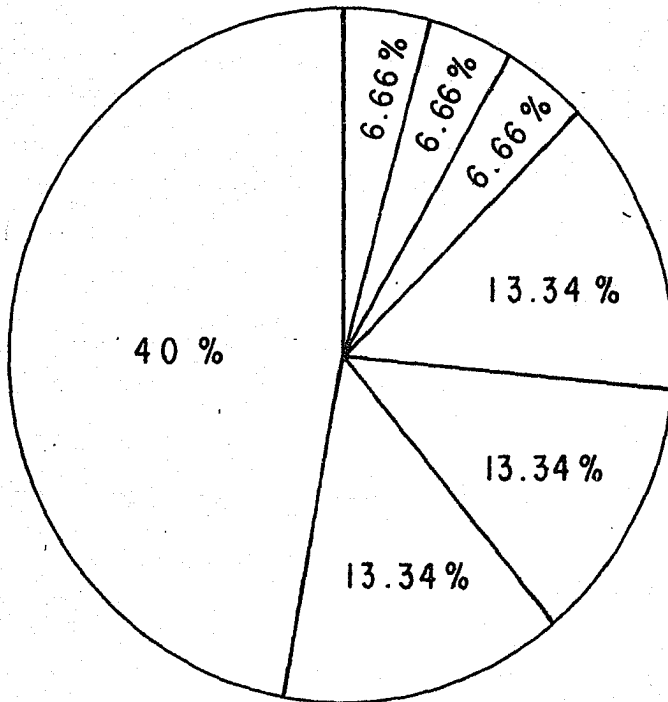
9.53 % MEDIO AMBIENTE

9.53 % RELACIONES INTERPERSONALES

28.60% REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

PREGUNTA N° 8

¿ CUAL ES CRITERIO PARA JERARQUIZAR ESTAS NECESIDADES DE CAPACITACION ?



6.66 % POR NECESIDADES DE LA DEPENDENCIA

6.66% POR DESARROLLO INDIVIDUAL

6.66 % POR EVALUACION DE PUESTOS

13.34 % POR ABSTENCION

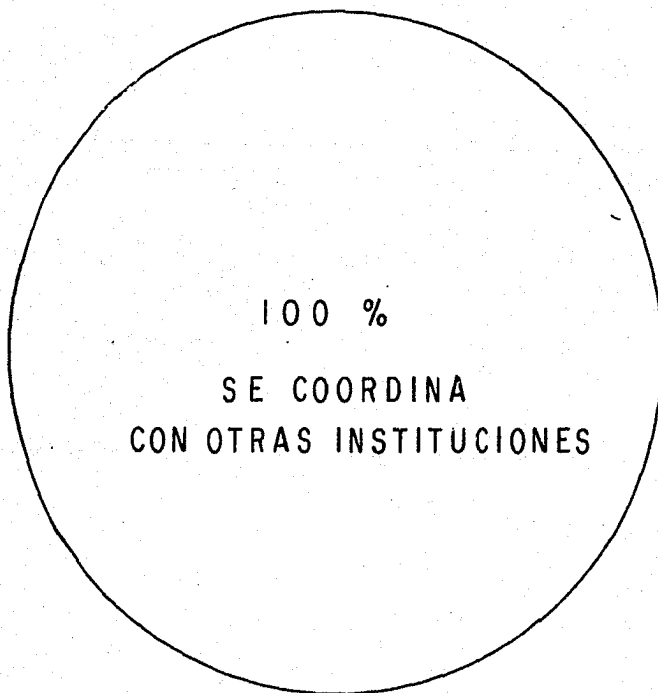
13.34% POR PRIORIDAD DE PROGRAMAS DE TRABAJO

13.34% POR OBJETIVOS DE LA SECRETARIA

40 % DE ACUERDO A LOS PROBLEMAS INMEDIATOS Y MEDIATOS

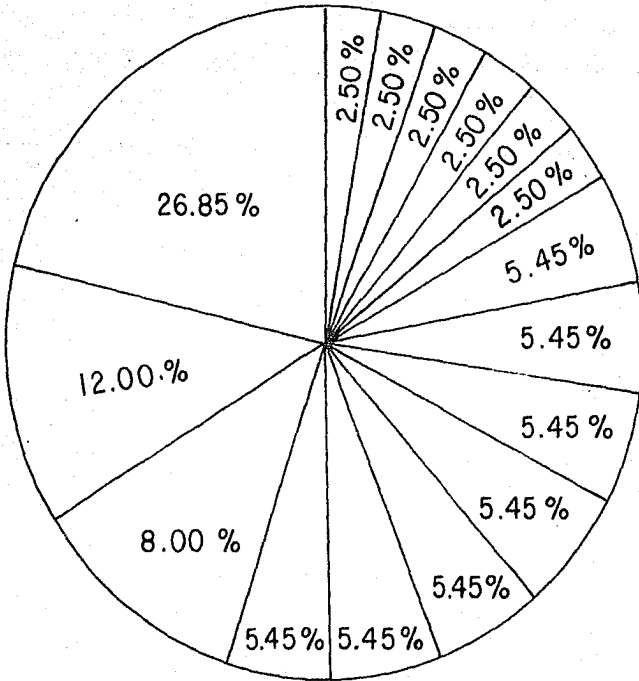
PREGUNTA N° 9

¿ EXISTE COORDINACION CON OTRAS INSTITUCIONES PARA CUBRIR LA NECESIDAD DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA ?



PREGUNTA No. 10

¿ CUALES ?



26.85% C NCA

12.00% ARMO

8.00% CEAP

5.45% CRHGF

5.45% CENAPRO

5.45% ISSSTE

5.45% INAP

5.45% UNAM

5.45% DE LA MISMA DEPENDENCIA

5.45% SEP

2.50% INET

2.50% SPP

2.50% CONACYT

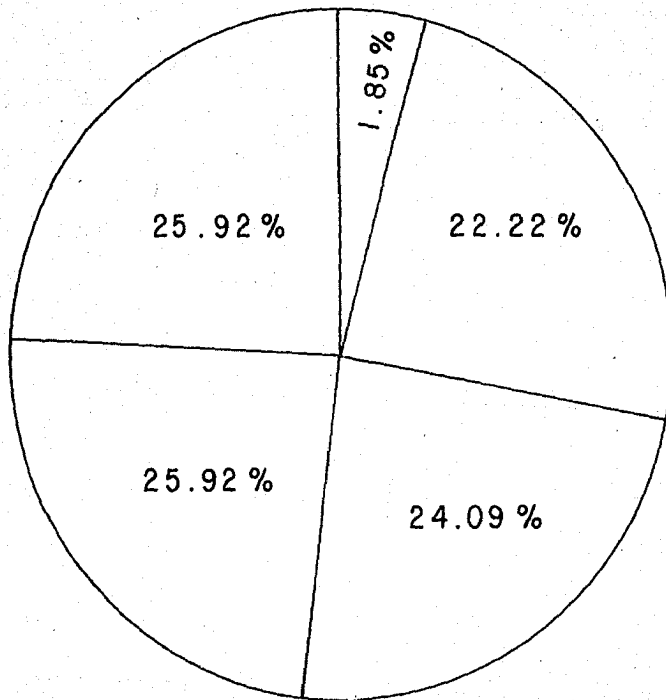
2.50% IPN

2.50% IMSS

2.50% COTE CUC

PREGUNTA No. 11

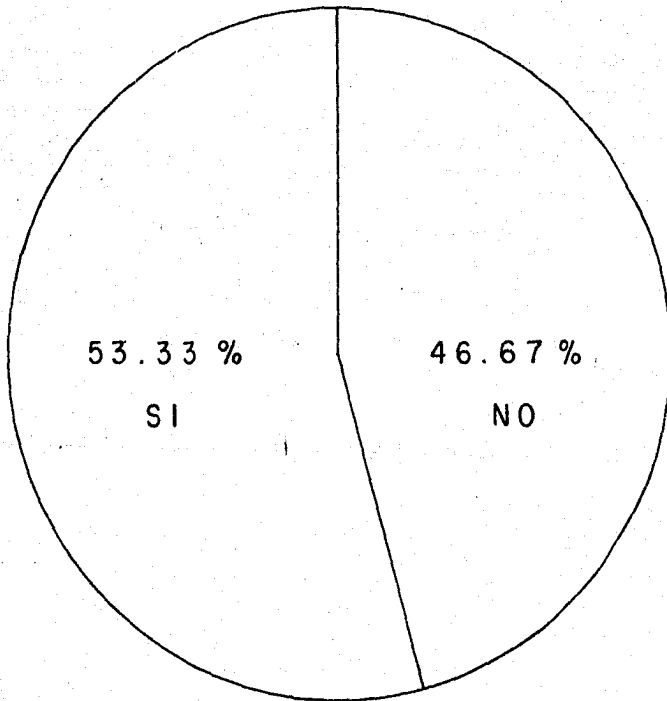
¿ A QUE NIVELES SE DA LA CAPACITACION ?



25.92 % NIVEL OPERATIVO
25.92 % NIVEL INTERMEDIO
24.09 % NIVEL TECNICO
22.22 % NIVEL DIRECTIVO
1.85 % NO CONTESTO

PREGUNTA No. 12

¿ CUENTA CON PRESUPUESTO O FINANCIAMIENTO PARA IMPARTIR LA CAPACITACION DEL PERSONAL ?

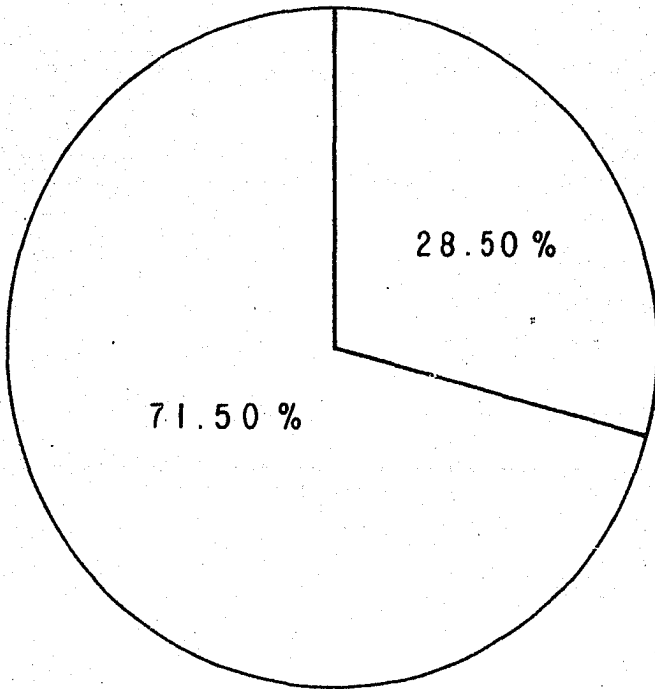


53.33 DEPENDENCIAS QUE CUENTAN CON FINANCIAMIENTO.

46.67 DEPENDENCIAS QUE NO CUENTAN CON FINANCIAMIENTO.

PREGUNTA N° 13

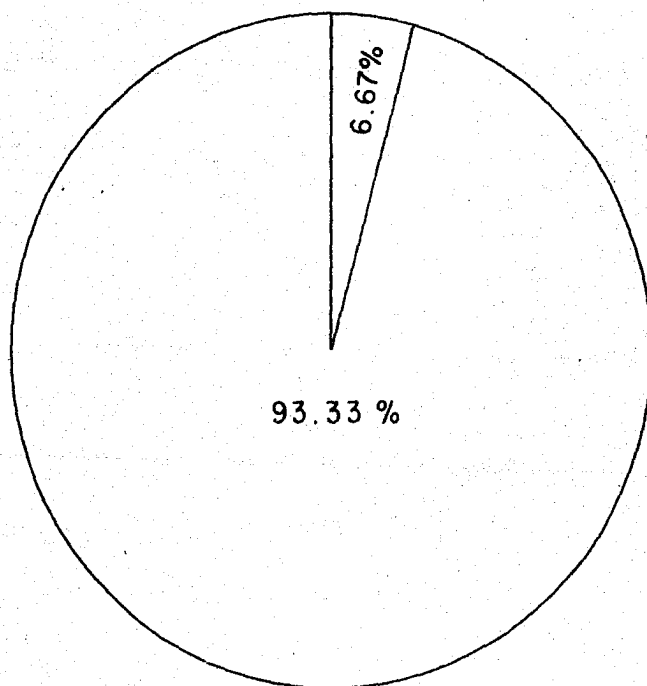
SI NO SE CUENTA CON PRESUPUESTO ¿ DE QUE FUENTES SE SIRVE PARA PROPORCIONAR LA CAPACITACION AL PERSONAL ?



71.50 % SE SIRVE DE SUS PROPIAS INSTALACIONES
28.50 % EL AREA QUE SOLICITA LA CAPACITACION ABSORVE EL GASTO

PREGUNTA No. 14

¿ CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO PARA IMPARTIR LA CAPACITACION ?

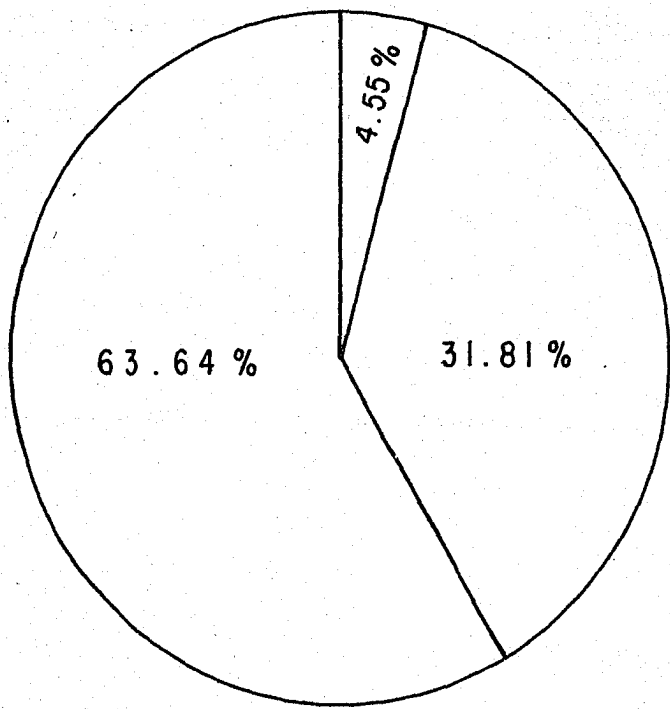


93.33 % SI CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO

6.67 % NO CUENTA CON PERSONAL ESPECIALIZADO

PREGUNTA N° 15

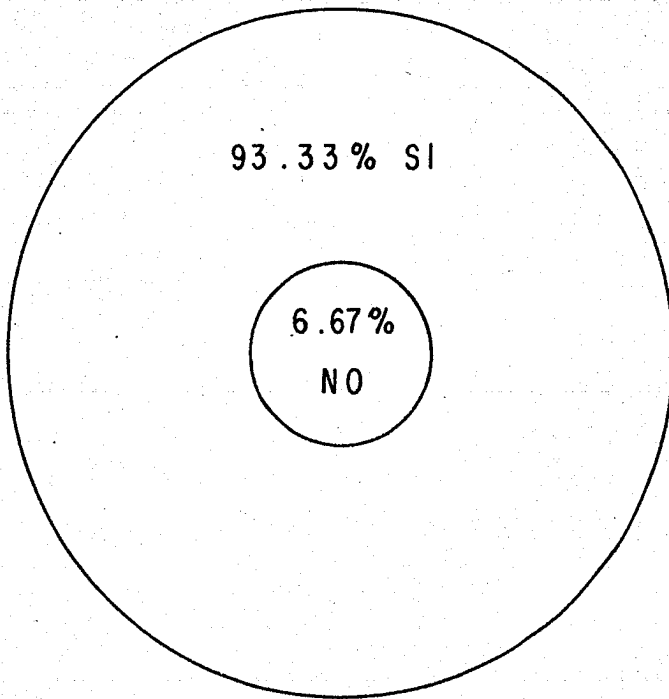
¿ EL PERSONAL ESPECIALIZADO CON QUE CUENTA ES ?



63.64 % PERSONAL INTERNO
31.38 % PERSONAL EXTERNO
4.55 % NO CONTESTO

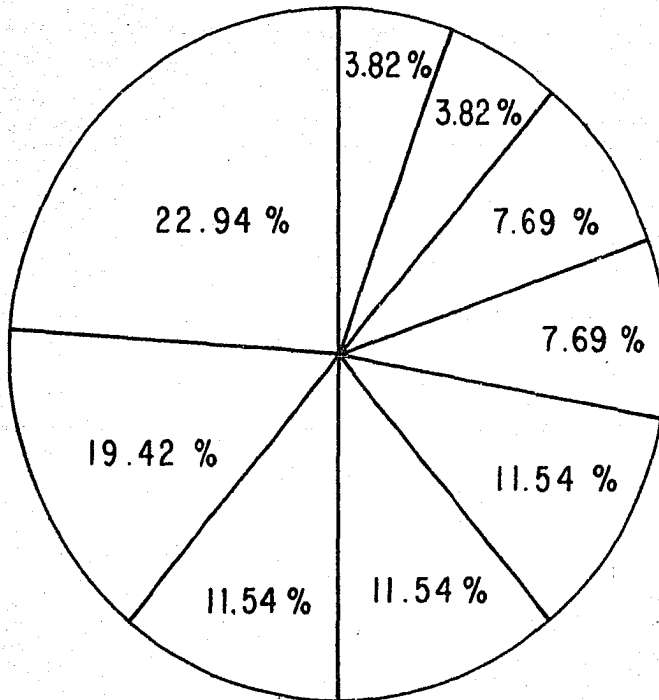
PREGUNTA N° 16

¿ SE CUENTA CON LUGARES APROPIADOS PARA LA
CAPACITACION ?



PREGUNTA Nº 17

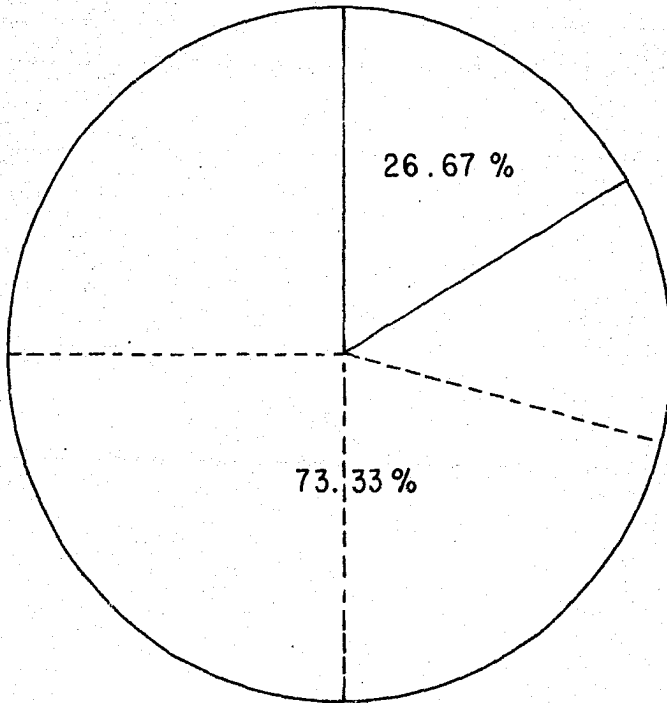
¿ QUE TECNICAS Y METODOS UTILIZAN PARA LA REALIZACION DE LA CAPACITACION ?



- 22.94 % DINAMICA DE GRUPOS
- 19.42 % AUDIVISUALES
- 11.54 % JUEGOS VIVENCIALES
- 11.54 % CASOS PRACTICOS
- 11.54 % NO CONTESTARON
- 7.69 % CONFERENCIAS
- 7.69 % DEPENDIENDO DEL CURSO
- 3.82 % ASOCIACION DE ELEMENTOS
- 3.82 % EXPOSITIVA

PREGUNTA No. 18

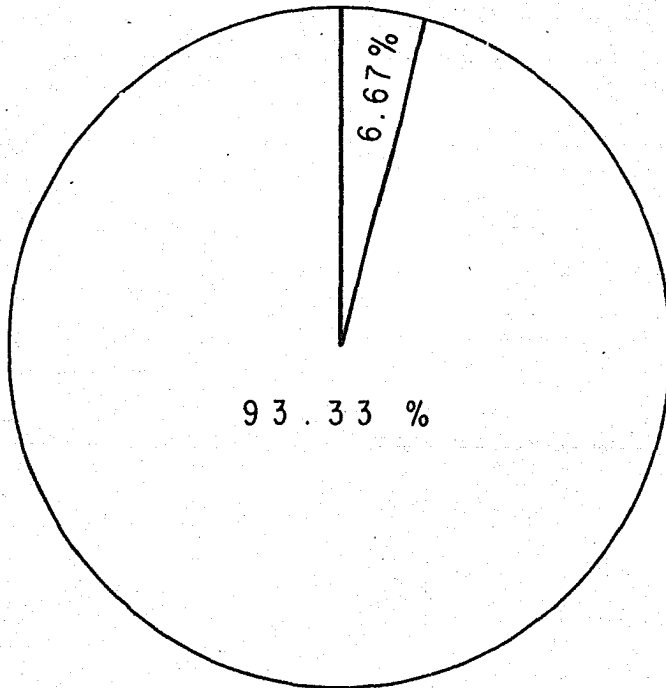
¿ SE CUENTA CON MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE ?



26.67% NO CUENTAN CON MATERIAL DIDACTICO
73.33% PROYECTORES, RETROPROYECTORES,
PELICULAS Y ROTAFOLIOS.

PREGUNTA N° 19

¿ SE REALIZA UNA EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES AL INICIAR EL CURSO ?

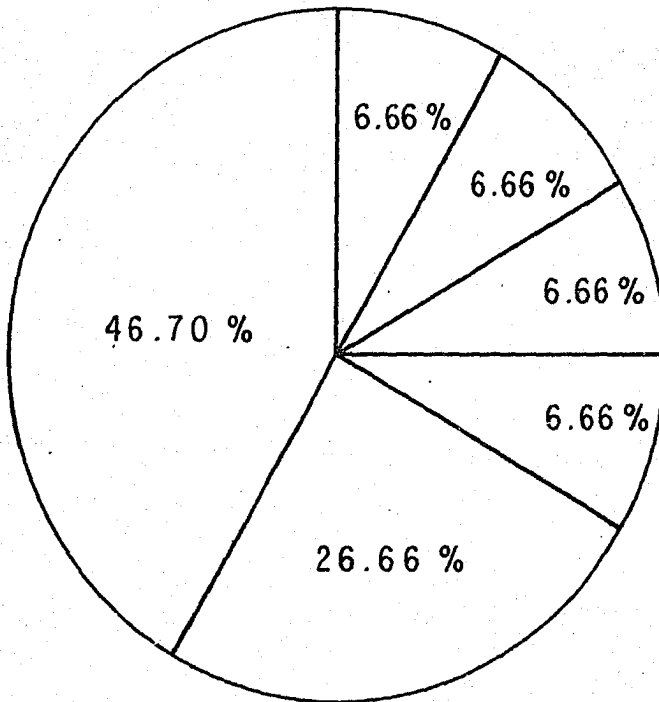


93.33 % SI REALIZA UNA EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

6.57 % NO CONTESTARON

PREGUNTA N° 20

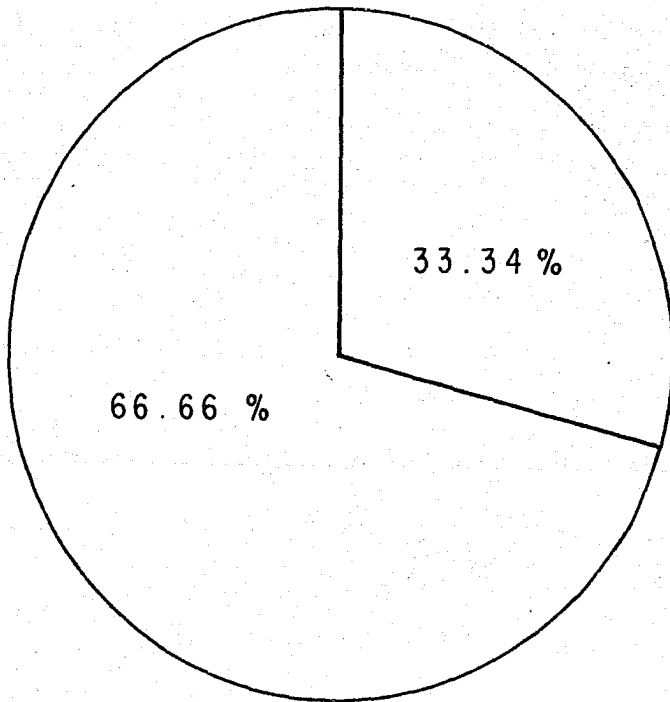
¿ QUE SISTEMAS O METODOS SE UTILIZAN PARA
EVALUAR LA CAPACITACION ?



- 6.66 % NECESIDADES DEL PUESTO
- 6.66 % EVALUACION DE CURSOS
- 6.66 % ANALISIS FACTORIAL
- 6.66 % EXAMENES
- 26.66 % CUESTIONARIOS
- 46.70 % MEDICION DIRECTA

PREGUNTA Nº 21

¿ EXISTEN PROGRAMAS DE RETROALIMENTACION
DESPUES DEL CURSO ?

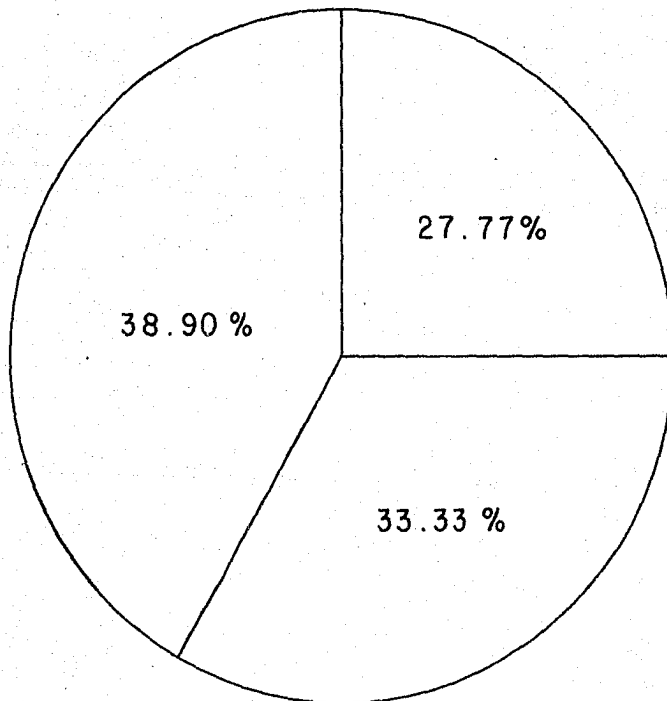


33.34 % NO TIENEN PROGRAMAS DE RETROALIMENTACION

66.66 % TIENEN PROGRAMAS DE RETROALIMENTACION

PREGUNTA No. 22

¿ QUE RESULTADOS SE OBTIENEN EN LOS PARTICIPANTES DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION ?



27.77 % NO CONTESTO
33.33 % CAMBIO DE ACTITUD
38.90 % MEJORAMIENTO EN EL TRABAJO

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

- Ninguna de las secretarías cuenta con el presupuesto suficiente para llevar a cabo los programas de capacitación.
- Las necesidades que detectan, dentro de cada Secretaría en función de capacitación no tiene una jerarquización de acuerdo a la importancia real del problema.
- Aunque se cuenta con instalaciones e instructores internos suficientes para impartir los cursos de capacitación en las Secretarías, no se aprovechan debidamente, ya que no existen programas específicos de capacitación, y si existen no se llevan a cabo conforme a los lineamientos del programa.
- Las unidades de capacitación existentes en la administración pública centralizada son insuficientes para atender las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados y funcionarios que la integran. Esta insuficiencia es tanto en cantidad, como en autoridad administrativa, técnica y operativa, así como en recursos financieros, materiales, técnicos y humanos.

- Existe una marcada incorgruencia entre las demandas de capacitación tanto sustantiva como adjetiva, de las dependencias y los programas que se diseñan y ejecutan, las razones de tal incongruencia son de muy diverso carácter, pero fundamentalmente estriban en la ausencia de un sentido de propósito, objetivos y políticas definidas de capacitación y los de las unidades sustantivas y adjetivas, la carencia de una infraestructura de investigación y la falta de apoyo institucional, así como, en muchas ocasiones, la falta de conexión directa con las políticas y sistemas de administración de personal y de escala fón.

- Aunque existe capacidad instalada dentro de las dependencias de la administración pública centralizada, así como en el sector educativo del país, ésta no se aprovecha debidamente en forma coordinada, lo que conduce a un crecimiento errático y por agregación de esta actividad, a un bajo aprovechamiento de los escasos recursos existentes y al dudoso rendimiento de los programas.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta que la reforma al apartado "a" en el art. 123 Constitucional está basado en el apartado "b", que regula las relaciones entre el Estado y las personas que prestan sus servicios al mismo y considerando el actual estado económico-político del país, en donde se ha visto la imperiosa necesidad de tener una fuerza de trabajo, calificada y especializada, para poder crear mejores condiciones de trabajo, que no nos dará como resultado una mayor productividad masiva.

Nos permitimos exponer las siguientes recomendaciones:

INTEGRACION DE LA CAPACITACION A LAS NECESIDADES DE LOS PROGRAMAS Y DE LOS ESCALAFONES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

Los titulares de las dependencias de la Administración Pública Federal están obligados legalmente, a establecer programas de capacitación y desarrollo de recursos humanos, tendientes a mejorar técnica y profesionalmente a sus empleados y funcionarios, a incrementar su productividad y eficacia, así como a desenvolver sus potencialidades, motivación y vocación de servicio.

Para dar cumplimiento a tales disposiciones, las dependencias deberán conducir sus actividades de capacitación y desarrollo de recursos humanos en forma programada y con fundamento a las políticas y planes operativos, en los programas de reforma administrativa y en los de administración y desarrollo de recursos humanos que establezcan el titular del Ejecutivo Federal, sea directamente, o a través de las instituciones correspondientes, según determinan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras disposiciones de ella derivadas.

Asimismo, las unidades de capacitación a cuyo cargo se encuentran estos programas, deberán contar con los recursos humanos, materiales financieros y de apoyo técnicos suficientes para asegurar que la capacitación del personal satisfaga efectivamente los requerimientos de las áreas y programas sustantivos y adjetivos o de apoyo, así como los de escalafón, del personal de base y de confianza.

INTEGRACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION A LOS MECANISMOS DE CONGRUENCIA INSTITUCIONALES Y GLOBALES.

Todas las actividades de capacitación que se realicen en cada dependencia de la administración centralizada, deberán estar debidamente coordinadas y estructuradas en un sistema, cuya integración y congruencia sea de responsabilidad de una unidad central normativa, técnica y ad

ministrativa.

A esta unidad se le deberá encargar la planificación, la organización, el control y la evaluación globales de los programas de capacitación de las distintas áreas de su dependencia.

Para constituir dicha unidad central, no es forzoso crear una distinta de las ya establecidas. La unidad seleccionada por el titular para desarrollar esta función, deberá contar con fácil acceso a las fuentes de decisión - del más alto nivel, dentro de la dependencia, ajustándose para ello a lo prescrito en el reglamento interior de la misma, y deberá tener el apoyo que garantice su eficaz operación.

La unidad central de capacitación de cada dependencia deberá mantener una íntima vinculación con los mecanismos de coordinación institucional, como son: La Comisión Interna de Administración y Programación, la Comisión Mixta de Escalafón y la Comisión Paritaria Mixta, así como con las unidades de programación, organización y métodos, información y estadística, evaluación y la unidad encargada de la administración de los recursos humanos.

En el seno de la Comisión Interna de Administración y Programación de cada dependencia se deberá consti-

tuir una Subcomisión de Capacitación, cuyo secretario técnico será el responsable de la Unidad Central de Capacitación. En ese mecanismo se planteará, coordinará y evaluará los programas institucionales de capacitación y desarrollo, se analizará su contenido y se asegurará que respondan a los requerimientos de capacitación operativa, técnica y administrativa que demandan las áreas sustantivas, o adjetivas así como los programas de reforma administrativa.

A su vez, los sistemas de capacitación y desarrollo del personal de las dependencias serán concebidos como subsistemas que, por medio del Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación y Desarrollo de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, participen en un sistema más amplio, que integre los programas de capacitación de la administración pública centralizada, en torno al programa - - anual de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal.

CONSTITUCION DE UN PRESUPUESTO PARA CAPACITACION

Deberá establecerse un concepto presupuestal "Capacitación" en todos los programas presupuestados de cada una de las dependencias de la administración pública centralizada, tanto los sustantivos, como los adjetivos o de apoyo.

El manual de capacitación para funcionarios gubernamentales de la Organización de las Naciones Unidas recomienda que se destine un presupuesto suficiente a la capacitación de los mismos. El Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación estima que el monto del concepto antes mencionado no deberá ser inferior, para iniciar al 1% del gasto corriente total de cada programa presupuestal. Aparte del gasto corriente en capacitación, se harán las provisiones tradicionales en los proyectos de inversión, para la capacitación necesaria en la ejecución de dichos proyectos. En todo caso, deberá procurarse que las actividades de capacitación tengan transparencia en sus costos, y que se financien con las partidas de capacitación asignadas.

REVISION DE LA ORGANIZACION DE LAS UNIDADES DE CAPACITACION

Para aumentar la eficacia de todas las unidades de capacitación existentes en cada dependencia, la unidad central de capacitación, con apoyo en la Unidad de Organización y Métodos o su equivalente, procederá a definir sus objetivos en forma precisa; a revisar y especificar las funciones de planificación, ejecución y evaluación en materia de capacitación; a reformar en consecuencia, la integración orgánica de cada unidad, los sistemas y procedi-

mientos aplicables, y los manuales de capacitación de la dependencia.

APROVECHAMIENTO PLENO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Las unidades de capacitación deberán aprovechar al máximo la capacidad instalada en su dependencia, en el resto de la administración pública federal, y en las instalaciones educativas del país, además de aprovechar la cooperación técnica nacional e internacional, antes que programar nuevas inversiones o crear nuevos organismos para la capacitación y desarrollo del personal público.

ESTABLECIMIENTO DE UNA INFRAESTRUCTURA DE APOYO PARA LA CAPACITACION.

Las unidades centrales de capacitación deberán promover el desarrollo de programas de investigación, así como la integración de los acervos documentales, los inventarios de recursos materiales, los directorios de instructores y los catálogos de eventos de capacitación que se utilicen en sus respectivas dependencias, para que puedan ser aprovechados por las demás. El Secretariado Técnico del Comité Técnico Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación concentrará, para uso de los miembros del Comité, los registros actualizados de la información recabada-

por las unidades centrales, así como sobre programas y calendarios de eventos, y otros datos que permitan aprovechar las oportunidades existentes.

La Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, y el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, - en su respectiva esfera de coordinación de la capacitación, promoverán de manera permanente, en unión con las unidades centrales de capacitación, los programas de información, - preparación y perfeccionamiento de instructores, técnicos y administradores de la capacitación, para garantizar el efecto multiplicador de estas actividades.

En el sector público, se contempla la posibilidad de que los colaboradores que hayan demostrado plena capacidad en su puesto y muestren deseos y aptitudes para la enseñanza, podrán intervenir como capacitadores de compañeros que desarrollen trabajos afines al suyo, en niveles iguales o inferiores.

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

- Administración de Empresas
Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa 1976

- Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas 1976

- Capacitación
Instituto Nacional del trabajo 1978
Gerardo de la Sierra Cuspinera

- Capacitación y Desarrollo del Personal
Alfonso Siliceo
Editorial Limusa 1973

- Censo de recursos Humanos del Sector Público Federal
Administración Central
Primera Edición 1975

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial Porrúa 1978

- Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
McGraw Hill 1976

- Desarrollo Organizacional
Warren G. Bennis
Fondo Educativo Interamericano 1973

- Elementos de la Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
McGraw Hill 1977

- Elementos de la Mercadotecnia
Alfonso Aguilar Alvarez de Alba
Editorial Continental 1975

- La Administración de Personal
en el Sector Público
Miguel Duhalt Krauss
U.N.A.M. 1970

- La Administración Pública Federal
Pedro Zorrilla Martínez / Mario Martínez Silva
Miguel Duhalt Krauss / Raúl Miranda Pascal
U.N.A.M. 1976

- Ley Federal del Trabajo Tematizada
Baltasar Cabazos Flores
(con los Art. Reformados del 28/IV/78)

Editorial Trillas 1977

- Metodología de la Investigación

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas 1976

- Selección y Administración de Personal

Marvin D. Dunnette

C.E.C.S.A. 1976

- Selecciones Técnicas para el Ejecutivo Especializado

Publicación Bimestral de la Corporación de

Empresas de Especialización para Ejecutivos

T E S I S

-) Capacitación y Desarrollo Organizacional a nivel Secretarías de Estado.

Facultad de Contaduría y Admón.

U.N.A.M. 128 1976.

-) Capacitación de Personal en la Organización

Facultad de Contaduría y Admón.

U.N.A.M. 370 1976

-) Importancia de la Capacitación

Facultad de Contaduría y Admón.

U.N.A.M. 332 1976.