ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

JORGE LUIS AGUERO MARIN

JAVIER FUENTES VALDIVIESO

JAIME GUTIERREZ PALACIOS

Ciudad Universitaria, Mayo 1976

Con Agradecimiento al Director del Seminario

Dr. Victor Heredia Espinosa

Por su valiosa ayuda

"ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO"

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

CAPITULO I. Página

LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO

1.1. Antecedentes 2

1.2. Las Secretarías de Estado de la Administración Pública. 6

1.3. Administración Pública y Administración Privada. 7

CAPITULO II.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA

2.1. Qué es Reforma Administrativa 14

2.2. Cómo surgió la actual Reforma Administrativa 16

2.3. Mecanismos de la Reforma Administrativa 17

2.4. Funciones de los mecanismos de la Reforma Administrativa 18

CAPITULO III Página

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO.

3.1.	Concepto e importancia de los Recursos Humanos	23
3.2.	Empleo	25
3.2.1.	Selección de personal	25
3.2.1.1.	Reclutamiento de personal	26
3.2.1.1.1.	Fuentes de reclutamiento	26
3.2.1.2.	Entrevista inicial	27
3.2.1.3.	Solicitud de empleo	27
3.2.1.4.	Entrevista de selección	28
3.2.1.5.	Exámenes	28
3.2.1.6.	Investigación socioeconómica	28
3.2.1.7.	Calificación de pruebas	29
3.2.1.8.	Análisis de los resultados	29
3.2.2.	Inducción	29
3.3.	Administración de sueldos y salarios	31
3.3.1.	Concepto de salario	33
3.3.2.	Técnicas aplicables para la administración de sueldos y salarios	33
3.3.2.1.	Análisis de puestos	34
3.3.2.2.	Clasificación de puestos	35

Página

3.3.2.3. Valuación de puestos 36

3.3.2.4. Evaluación del desempeño 36

3.3.2.5. Tabuladores y sistemas escalafonarios 37

3.4. Relaciones laborales 38

3.5. Prestaciones y servicios 39

CAPITULO IV

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.1. Antecedentes 42

4.1.2. Bases legales 45

4.2. Definición 47

4.3. Importancia 49

4.4. Proceso lógico 54

4.4.1. Determinación de necesidades 55

4.4.1.2. Técnicas para detectar las necesidades 59

4.4.2. Diseño de objetivos 62

4.4.2.1. En qué consisten los objetivos 63

4.4.2.2. Objetivos de un programa 65

4.4.3. Programas 66

4.4.4. Métodos 68

4.4.5. Medios 69

4.4.6. Selección de material didáctico 69

4.4.6.1. Material didáctico gráfico más utilizable 69

4.4.7. Ejecución de los programas 72

Página

4.4.8.	Transmisión de conocimientos	72
4.4.9.	Aprendizaje	73
4.4.9.1.	Motivación	74
4.4.9.2.	Estímulos apropiados	74
4.4.9.3.	Respuesta	74
4.4.9.4.	Confirmación	75
4.4.10.	Evaluación de los resultados	75
4.4.10.1.	Definición de evaluación	76
4.4.10.2.	Formas de evaluación	76
4.4.11.	Cambio en la conducta del individuo	78
4.5.	Niveles	79
4.6.	Propósitos	82
4.7.	Medios	83
4.7.1.	Medios externos indirectos	83
4.7.2.	Medios externos directos	85
4.7.3.	Medios internos	87
4.7.4.	Medios externos e internos	88

CAPITULO V. Página

INVESTIGACION SOBRE EL ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS -- RECURSOS HUMANOS.

5.1.	Introducción	93
5.2.	Objetivo de la investigación	94
5.3.	Determinación del universo	94
5.4.	El cuestionario como medio de la investigación	95
5.4.1.	Cuestionario piloto	96
5.4.2.	Cuestionario tipo	98
5.4.2.1.	Objetivos de las preguntas del cuestionario	105

CAPITULO VI.

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

CAPITULO VII

C O N C L U S I O N E S 108

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

Siempre es preocupación de todo universitario, palpar y cuantificar los resultados y trascendencias de cualquier fenómeno de tipo administrativo, político, económico, social y cultural que se manifieste en una comunidad. Actualmente es el caso de nuestro país, que vive días de preocupación por ciertos problemas que se han agravado y están demandando una seria atención para solucionarlos.

Es el caso del desempleo, proveniente del crecimiento de la población y de la incapacidad de algunos sectores para crear fuentes de trabajo, tanto en las ciudades como en el campo. Representa actualmente el problema fundamental a que se enfrenta el Gobierno Federal; éste como promotor de progreso nacional requiere de su participación para ir creando día a día nuevas fuentes de trabajo para atender las necesidades de una parte de la población desocupada.

Además el problema de la corrupción administrativa, y la incapacidad de los servidores públicos para cumplir eficientemente con sus tareas.

Fundamentalmente esta investigación surgió por saber qué logros está haciendo el Gobierno Federal para mejorar el nivel educacional de sus colaboradores, de sus empleados. Además, de qué mecanismos se está auxiliando para desterrar estas viejas preocupaciones.

La ciencia administrativa está encontrando un enorme terreno para la aplicación de sus principios. Desde el momento en que el sector gubernamental decide combatir la improvisación, los métodos anacrónicos, etc., el papel de la administración cobra fuerza por su labor científica en la solución de los problemas.

Particularmente las condiciones actuales del personal de las dependencias gubernamentales, contemplan la necesidad de impulsar constantemente programas de capacitación para elevar el nivel intelectual del servidor público.

Es indispensable que las dependencias gubernamentales ofrezcan planes y programas definitivamente realistas y acordes a las necesidades actuales de la administración pública, acompañados de un presupuesto que suficientemente permita la aplicación inmediata de los programas de capacitación.

La importancia del Adiestramiento, Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos, radica fundamentalmente en las ventajas que arroja, cuando los objetivos se alcanzan, todo ésto se traduce en contar con un presupuesto apropiado, objetivos claros y definidos, programas realistas, contar con auxilio de instrumentos adecuados y fundamentalmente la motivación al servidor público y lograr de este último su activa y consciente participación.

Si consideramos a la capacitación como un proceso educativo permanente, es recomendable que el Gobierno Federal mán-

tenga latente y en forma organizada todos los programas de capacitación y que considere a éstos como una inversión a largo plazo que irá dando sus frutos conforme se avance en la aplicación correcta de los programas.

Nuestro esfuerzo lo canalizamos hacia el estudio del Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos de las Secretarías de Estado. En general, pretendemos clarificar ciertas confusiones sobre el proceso de la capacitación de los recursos humanos, y fundamentalmente señalar que al servidor público se le achacan normalmente todos los males de un sistema, ocurriendo realmente que en la mayoría de los casos, son los sistemas los que fallan por carecer de una adecuada planeación y de mecanismos necesarios para su funcionamiento.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO

1.1. Antecedentes

1.2. Las Secretarías de Estado de la Administración Pública

1.3. Administración Pública y Administración Privada.

1.1. Antecedentes.

No podemos soslayar la importancia del movimiento armado de 1910 experimentado por el pueblo mexicano, que pretendió a través de sus ideales, romper los viejos moldes que detenían el avance del pueblo mexicano hacia planos de justicia.

Pero como es de nuestro conocimiento, el triunfo de la revolución fué definitivo y se vieron cristalizadas las esperanzas de las grandes mayorías en la Constitución de 1917, nuestra Carta Magna, vino a reunir en su articulado el sentir del pueblo de alcanzar los nobles deseos de libertad y de justicia plena.

La Constitución de 1917, fiel intérprete del deseo de libertad de nuestro pueblo, reúne los principios normativos para el establecimiento de una justa estructura administrativa y política. A partir de entonces, es ividente la preocupación de integrar una sana organización del Estado Mexicano; busca comprender mejor las funciones del Organo Administrativo Federal; y para ésto, la Constitución de 1917 señala dos formas de organización de los órganos centrales:

Las Secretarías y los Departamentos de Estado.

"Los órganos centrales existentes de 1917 a 1921, eran los siguientes:

- Gobierno del Distrito Federal
- Departamento de Salubridad Pública
- Secretaría de Gobernación

- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Guerra y Marina
- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría de Fomento
- Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas" (1)

Como veremos enseguida, la evolución de la Administración Pública Federal y específicamente sus órganos centrales, ha venido creciendo acorde a las necesidades propias de nuestro País.

En el año de 1921, se le dá un nuevo sentido a la actividad de la educación al crearse la Secretaría de Educación Pública, Secretaría que ha venido realizando una importante labor, para lograr integrar a la mayoría de la población a los programas de instrucción necesarios.

Las nuevas funciones encargadas al Estado hicieron elevar el número de dependencias a catorce, creándose a la vez el 30 de diciembre de 1922, el Departamento Autónomo de Estadística Nacional.

En el año de 1928, por razones de una reforma constitucional, transfiere el Congreso de la Unión al Poder Ejecutivo Federal, la Facultad tan importante de nombrar a los Ministros de la

(1)- Ignacio Pichardo Pagaza- 10 años de Planificación y Administración Pública en México - p-115

Corte de Justicia y en igual forma a los Magistrados y Jueces Federales.

Además el país iba requiriendo conforme pasaba el tiempo de mejores planes y programas para su desarrollo, promulgándose así la Ley sobre Planificación de la República.

En 1932, la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo se divide para crear el Departamento del Trabajo y la nueva Secretaría de Economía.

En este mismo año, surjen nuevas preocupaciones referentes a la organización administrativa de las dependencias, encargándose a la Oficina Técnica Fiscal y del Presupuesto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la realización de estudios para la organización administrativa para lograr la eficiencia en el trabajo público.

Nuevamente el Estado Mexicano, a través de su Gobierno siente la necesidad de incorporar a su administración la participación de nuevos organismos que vengan a hacer frente la labor del desarrollo nacional; la búsqueda de crear nuevas fuentes de trabajo, de aprovechamiento de los recursos naturales y de otras razones, por lo que a partir de la década de los treintas, fueron surgiendo Organismos Descentralizados y de Participación Estatal.

En el transcurso de 1937, el Estado Mexicano contaba con quince órganos centrales, incluyendo a la nueva Secretaría de la Defensa Nacional y el Departamento de Marina. Estos que originalmente formaban parte de la Secretaría de Guerra y Marina.

Para el año de 1940 el Departamento de Marina, se -- considera como Secretaría de Marina.

Con motivo de las nuevas demandas laborales, el De- partamento del Trabajo, se convierte en Secretaría del Trabajo y - - Previsión Social, en el año de 1941.

En el año de 1943 desaparece el Departamento de Salud Pública, dando origen a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, que hasta la actualidad viene prestando enormes beneficios a la población,- con sus programas de atención y prevención de enfermedades.

Para la vigilancia sobre los bienes y patrimonios nacionales, se creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa,en el año de 1947.

Posteriormente en el año de 1958, la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que es el órgano normativo que marca- las funciones de cada una de las Secretarías, Departamentos de Estado y Empresas Descentralizadas y de Participación Estatal del 23 de di--- ciembre de ese año, "creó 15 Secretarías y 3 Departamentos de Esta- do" (2) incluyendo una importante modificación, esta Ley de 1958 que es la vigente, crea una "dependencia específicamente encargada de au- xiliar al ejecutivo en la planeación, coordinación y evaluación del desa- rrollo económico y social, así como en la programación del gasto públi co: La Secretaría de la Presidencia (3).

(2) idem - p-47
(3) Bases de la Reforma Administrativa- Secretaría de la Presidencia p-23

1.2. Las Secretarías de Estado de la Administración Pública.

1917 a 1921	1958 a 1966	1974
Gobierno del Distrito Federal Secretaría de Gobernación Secretaría de Relaciones Exteriores Secretaría de Hacienda y Crédito Público Secretaría de Guerra y Marina. Departamento de Salubridad Pública Secretaría de Educación Pública Secretaría de Fomento Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas	Gobierno del Distrito Federal Secretaría de Gobernación Secretaría de Relaciones Exteriores Secretaría de Hacienda y Crédito Público Secretaría de la Defensa Nacional Secretaría de Marina Secretaría de Salubridad y Asistencia Secretaría de Educación Pública Secretaría de Industria y Comercio Secretaría de Comunicaciones y Transportes Secretaría de Obras Públicas Secretaría de Recursos Hidráulicos Secretaría de Agricultura y Ganadería Secretaría del Trabajo y Previsión Social Secretaría del Patrimonio Nacional Secretaría de la Presidencia Departamento de Turismo Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización	Departamento del Distrito Federal Secretaría de Gobernación Secretaría de Relaciones Exteriores Secretaría de Hacienda y Crédito Público Secretaría de la Defensa Nacional Secretaría de Marina Secretaría de Salubridad y Asistencia Secretaría de Educación Pública Secretaría de Industria y Comercio Secretaría de Comunicaciones y Transportes Secretaría de Obras Públicas Secretaría de Recursos Hidráulicos Secretaría de Agricultura y Ganadería Secretaría del Trabajo y Previsión Social Secretaría del Patrimonio Nacional Secretaría de la Presidencia Secretaría de Turismo Secretaría de la Reforma Agraria

(4) Datos tomados de: Ignacio Pichardo Pagaza, -10 años de Planificación y Administración Pública en México. p-115

En este mismo año de 1958, la Secretaría de Bienes - Nacionales pasa a convertirse en la actual Secretaría del Patrimo- - nio Nacional.

En el año de 1974 se creó la actual Secretaría de la - Reforma Agraria, sustituyendo así, al Departamento de Asuntos Agrarios y Colonización.

En 1975 el Departamento de Turismo se transforma en la Secretaría de Turismo.

1.3. Administración Pública y Administración Privada.

Antes de hablar de estos dos términos es necesario definir la palabra "Administración". Una definición de Administración, - no es cosa fácil, ya que puede encerrar un sinúmero de criterios con sus respectivas limitaciones y restar importancia a los factores indispensables.

Es menester señalar que no es nuestra intención localizar lagunas o deficiencias en los puntos de vista de cada autor o estudiosos de la materia, ni encontramos necesaria la posición de señalar si la Administración es una ciencia, una técnica o si se le puede considerar como un arte; simplemente estableceremos el criterio más adecuado a nuestro juicio.

Empezaremos con dar el significado etimológico de la - palabra Administración que viene del latín administratione, que significa acción de administrar y este término está compuesto por ad y --

ministrare que significa servir; entendiéndose como un esfuerzo coo- - perativo que tiene el objeto de servir.

Administración. "Es el conjunto sistemático de reglas - para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (5)

Administración. "Es la ciencia social que persigue la - satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura - y a través del esfuerzo humano coordinado". (6)

"Administración es el esfuerzo total para dirigir, guiar e integrar los esfuerzos humanos asociados, orientados hacia algunos fines específicos". (7)

"La Administración se concibe como el conjunto de las actividades necesarias de aquellos individuos (jefes) en una organiza-- ción, encargados de ordenar, impulsar y facilitar los esfuerzos asociados de un grupo de individuos reunidos para lograr determinados objetivos". (8)

"Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular" (9)

(5) Ricardo Rivera Soler- Apuntes de Informática de la Facultad de Comercio y Administración - p-7
(6) José Antonio Fernández Arena- Introducción a la Administración-p-17
(7) D. Waldo, Administración Pública - p-40
(8) Idem- p-40
(9) Peterson y Plowman- Citada en apuntes de informática de la Facultad de Comercio y Administración de Ricardo Rivera Soler- p-40

"Administrar es preveer, organizar, coordinar, mandar y controlar". (10)

Administración es: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros" (11).

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individual--- mente no es factible lograr" (12)

A través de las definiciones nos damos cuenta de que los autores le dan principal importancia a los recursos humanos de la organización, es decir la Administración está identificada con el hombre, es por eso que su aplicación está concebida y orientada en términos - humanos.

A lo largo del transcurso de los días, observamos normalmente la realización de una serie de actividades de diversas obras, como la implantación de nuevos negocios, la creación de una nueva oficina del servicio público o privado, en fin actividades en las que prácticamente no nos fijamos, por que sabemos que son síntomas de desa--

(10) Henry Fayol- Administración Industrial y General
(11) Agustín Reyes Ponce - Administración de Empresas
(12) Wilburg Jiménez Castro - Introducción al Estudio de la Teoría - Administrativa - p-23

rrollo y progreso. Pero los administradores pocas veces nos senti-- mos ajenos a lo que pasa en nuestro medio profesional, de aquí que remos subrayar que todos estos fenómenos de alguna forma encierran muchos elementos de la Administración; simplemente la mayoría de - planes y programas de desarrollo público o privado tienen que conjugar los esfuerzos de los recursos humanos con que cuentan para lo-- grar sus objetivos; y así junto con los demás elementos de la admi-- nistración van encontrando la aplicación necesaria.

Una vez revisadas las anteriores definiciones de Administración, señalamos nuestra definición: La Administración es la conjugación de los esfuerzos humanos, técnicos y materiales para alcan-- zar los objetivos establecidos por una organización.

Tanto la Administración Pública como la Administración Privada son ramificaciones de la Administración, es decir, ambas tienen los mismos principios teóricos, ya que forman parte de un todo. - La diferencia radica en la forma de adaptarlas a las situaciones de tamaño y naturaleza de la Empresa o Institución

Para el Lic. Miguel Duhalt Krauss la Administración - Pública es: "la actividad que realizan los órganos del sector público - para cumplir con los objetivos que se hayan fijado" (13)

La Administración aplicada a organizaciones privadas, resulta la más eficiente, pues llega a alcanzar con más exactitud los objetivos deseados, debido a que establece una serie de normas de ac-

(13) Miguel Duhalt Krauss- La Administración de Personal en el Sector Público -p-13

ción para cada departamento que compone la organización, y éstos - (departamentos) se ven obligados a aunarse al programa de realización de los objetivos generales trazados. Y aún es indudable, que en el lado de los recursos humanos, normalmente los planes son - los mejores y los mecanismos adecuados que permiten integrar a - la organización a las gentes idóneas como resultado de una completa aplicación del sistema de selección y reclutamiento de personal.

¿ Entonces, lo anterior quiere decir que si el sector público aplicara correctamente las técnicas y mecanismos que utiliza la empresa privada, alcanzaría la mayor eficiencia en sus órganos - administrativos ?

El sector público busca la eficiencia enmarcada dentro de la justificación de la correcta aplicación de sus recursos humanos, con el objeto principal de dar servicio, y para lo cual se ha integrado un buen plan de Reforma Administrativa permanente, que aglutina leyes, decretos, sistemas y recursos de todo tipo. La empresa privada busca a través de sus recursos la eficiencia de su organización, o sea la relación costo-beneficio. Pero el Gobierno Federal es capaz de aplicar estas técnicas administrativas, junto con los factores políticos que caracterizan a su estructura; pues lo ideal sería que sus recursos económicos fueran bien utilizados, cuando contara con el equipo humano profesional, conocedor de sus estructuras y consciente de - su papel de administrador, independientemente de alguna actividad política.

Por último es necesario señalar, que el Licenciado en Administración, como tal, trata en cualquiera de los dos campos - administrativos privado y público, de aplicar sus conocimientos con las modernas técnicas administrativas, haciendo un análisis previo - de los recursos con que cuenta y considerando siempre el medio ambiente como factor fundamental, para el correcto desenvolvimiento de la ciencia administrativa.

Por tanto en el sector público encontraremos los suficientes recursos para el buen ejercicio del Administrador Universitario.

CAPITULO II

LA REFORMA ADMINISTRATIVA

2.1. Qué es Reforma Administrativa

2.2. Cómo surgió la actual Reforma Administrativa.

2.3. Mecanismos de la Reforma Administrativa.

2.4. Funciones de los mecanismos de la Reforma Administrativa.

2.1. Que es Reforma Administrativa.

El componente humano al servicio del Estado, llamado burocracia, representa un sinúmero de características, que algunas gentes lo interpretan como sinónimo de "lentitud, de retraso, y de corrupción". Nuestro país por ser un estado consciente de los cambios que se están experimentando en sus días, no puede negar la importancia de los problemas burocráticos; ya que un estado progresista debe de contar con elementos progresistas para ejecutar sus funciones.

Por las actuales condiciones del servidor público y del estado, se ha dado origen por decreto presidencial, al actual programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal.

La importancia de toda Reforma Administrativa, radica en que el estado, en el momento en que busca mejorar sus condiciones para alcanzar sus objetivos, tiene por fuerza la obligación de mejorar sus sistemas administrativos, que implican un cambio en la utilización de mejores métodos más actualizados conforme a la nueva técnica administrativa.

Frederick Mosher menciona: el término "Reforma Administrativa como símbolo de mejoramiento administrativo". Esta asociación sobradamente se justifica desde el punto de vista etimológico, -- puesto que reforma tiene su origen literal en dar una forma nueva o diferente a algo, y tratándose de cuestiones de administración, "toda reforma nueva significa una nueva estructura administrativa" (1)

(1) Alejandro Carrillo Castro -La Reforma Administrativa- p-6

Reforma Administrativa es "el proceso técnico permanente de revisión y racionalización de los sistemas, estructuras y procedimientos del sector público, para que éste pueda responder, cada vez con mayor eficiencia a las necesidades crecientes de la realidad económica, social, política y cultural de la Nación". (2)

"Reforma Administrativa es un proceso consciente, artificial y permanente para elevar la capacidad administrativa y la eficiencia del aparato gubernamental, buscando que éste cumpla cada vez de mejor manera su papel de promotor y principal responsable del logro de los objetivos nacionales o estatales, cualesquiera que éstos sean".(3)

Es conveniente agregar que el actual programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal, persigue la "modernización de un aparato administrativo tan complejo como el nuestro, demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, las dependencias públicas contribuyan al aumento de la eficiencia del sector público en su conjunto". (4)

Los anteriores conceptos, reúnen y concentran un solo objetivo de la Reforma Administrativa: buscar la eficiencia de los organismos del Estado. Eficiencia que puede alcanzarse con un permanente esfuerzo del Gobierno y de sus integrantes, además conscientes de la continuidad de los programas a lo largo del tiempo.

(2) Fernando Solana- referido por Alejandro Carrillo Castro en Reforma Administrativa- p-16
(3) Alejandro Carrillo Castro- La Reforma Administrativa- p-19
(4) Secretaría de la Presidencia- Bases de la Reforma Administrativa.

Los objetivos específicos son los de mejorar la utilización de las técnicas administrativas del Sector Público. Incluyendo para tal objetivo, una búsqueda del cambio de conducta de sus recursos humanos y un mejor aprovechamiento de sus recursos técnicos y económicos.

Debe de verse a la Reforma Administrativa como un programa a largo plazo, que este Gobierno como los venideros, deberán de continuar y de vigilar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es una larga misión que tendrá que llegar a su fin cuando el Estado logre también alcanzar sus programas de desarrollo nacional, acompañados de la colaboración de todos los mexicanos.

Ahora es conveniente diferenciar un cambio administrativo de una Reforma Administrativa.

Ocurre con ligera frecuencia en el Sector Público, que Gobierno que llega, trae consigo nuevas ideas para aplicarlas, fincadas en objetivos de progreso. Pero el cambio administrativo normalmente se presenta como la modificación de las técnicas administrativas, pero en programas aislados; es decir no tienen una continuidad y carecen de objetivos permanentes. Normalmente se mezclan estructuras pasadas con las nuevas que se pretenden aplicar, provocando entonces confusión y desorden en los programas.

2.2. Como surgió la actual Reforma Administrativa.

El Gobierno actual se ha preocupado por sentar las bases de una Reforma que regirá en una forma continua la Administración Pú

blica de México. Esta Reforma debe de reunir características de autoridad, técnicas y tiempo.

Todos sus objetivos, sean a largo o a corto plazo deberán ser cumplidos, también estará sujeta a cambios con el fin de mantenerla actualizada, abarcando todas las áreas y adaptarlas a cada una de las Instituciones, de acuerdo a sus funciones.

El 28 de enero de 1971, por Acuerdo Presidencial se establecieron las bases del actual programa de Reforma Administrativa, en donde se les encomendó a los titulares de cada dependencia las reformas de sus respectivas Instituciones; de aquí partió el proceso de la actual Reforma Administrativa.

2.3. Mecanismos de la Reforma Administrativa.

Para la correcta aplicación de la Reforma Administrativa, el Gobierno tuvo necesidad de crear los mecanismos que vigilarían y asesorarían técnica y contínuamente el desarrollo de la Reforma.

En base al Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial del 28 de enero y 11 de marzo de 1971, se estableció la creación de los mecanismos de la Reforma Administrativa.

Enunciaremos los principales mecanismos que se crearon:

Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia (D.E.A.)

Comisiones Internas de Administración (CIDA'S)

Unidades de Organización y Métodos (UOM'S)

Unidades de Programación (UP'S)

Los mecanismos de la Reforma Administrativa fueron creados específicamente para asesorar al Ejecutivo Federal, por lo que respecta a los otros dos poderes y los gobiernos estatales, serán ellos mismos los que decidirán la creación de una Reforma Administrativa y sus respectivos mecanismos; ésto sin descartar la idea de que los mecanismos de la actual Reforma Administrativa - puedan en un momento dado asesorar a los otros dos poderes y gobiernos estatales.

No podremos señalar la eficiencia o ineficiencia de -- los mecanismos hasta en tanto ver los resultados a largo plazo, para lo cual se requiere autoridad, técnicas y tiempo, por lo que es posible se tengan que hacer modificaciones a las funciones y objetivos de los mecanismos y hasta la creación o cancelación de uno o - varios de éllos.

2.4. Funciones de los mecanismos de la Reforma Administrativa.

DIRECCION DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (DEA).

1.- Coordina la Reforma Administrativa con la colaboración de los distintos mecanismos, como son entre - otras las Comisiones Internas de Administración y las Unidades de Organización de cada una de las dependencias.

2.- Propone los programas y sistemas a seguir de las dependencias, así como uniformar aquéllos que se en--

cuentren relacionados con cada una de las dependencias.

3.- Propone la modificación de los sistemas de las dependencias oficiales.

COMISIONES INTERNAS DE ADMINISTRACION.
(CIDA'S)

Las Comisiones Internas de Administración tienen relación directa con la Secretaría de la Presidencia. Dentro de sus funciones principales están las siguientes:

1.- Coordinar y controlar las reformas de sus dependencias, así como hacer los cambios de las mismas que sean necesarios.

2.- Tienen funciones de apoyo como procesamiento de datos, organización y métodos, a través de los funcionarios encargados de estos mecanismos de cada dependencia.

UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS
(UOM'S)

1.- Asesora en materia de Reforma sin interferir con las disposiciones de las Comisiones Internas de Administración.

2.- Trata de solucionar y mejorar los distintos problemas en materia de Reforma Administrativa.

UNIDADES DE PROGRAMACION.
(UP'S)

Las unidades de programación tienen como función prin-

cipal la de recabar la información de las dependencias; asesora proporcionando elementos al titular de cada dependencia, con el fin de que pueda determinar una de varias alternativas.

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO

3.1. Concepto e Importancia de los Recursos Humanos

3.2. Empleo

3.2.1. Selección de personal

3.2.1.1. Reclutamiento de personal

3.2.1.1.1. Fuentes de reclutamiento

3.2.1.2. Entrevista inicial

3.2.1.3. Solicitud de Empleo

3.2.1.4. Entrevista de selección

3.2.1.5. Exámenes

3.2.1.6. Investigación socioeconómica

3.2.1.7. Calificación de pruebas

3.2.1.8. Análisis de los resultados

3.2.2. Inducción

3.3. Administración de sueldos y salarios

3.3.1. Concepto de salario

3.3.2. Técnicas aplicables para la administración de sueldos y salarios

3.3.2.1. Análisis de puestos

3.3.2.2. Clasificación de puestos

3.3.2.3. Valuación de puestos

3.3.2.4. Evaluación del desempeño

3.3.2.5. Tabuladores y sistemas escalafonarios

3.4. Relaciones laborales

3.5. Prestaciones y servicios

LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1. Concepto e Importancia de los Recursos Humanos

Los recursos humanos de cualquier país, los forman todos los individuos "en su dimensión económica", mejor dicho, son los elementos que proporcionan el factor trabajo, y que al mismo tiempo se constituyen en agentes del proceso productivo.

No cabe duda que el elemento humano, es el factor más importante en el engranaje productivo de las organizaciones. Sólo con la participación del hombre, son posibles, la realización de complejas tareas productivas y de servicios y además es posible la prestación de los servicios que demanda la comunidad al Gobierno de su Administración.

En cualquier taller de producción, organismo comercial, oficina pública o privada y en cualquier otro centro de actividades, el elemento humano hace acto de presencia, por su innata capacidad de raciocinio, lo hace merecedor del cumplimiento de diversas responsabilidades financieras, administrativas, técnicas, políticas, sociales y de cualquier otra índole.

Por todas estas circunstancias de nuestra sociedad actual, se hace necesaria la intervención de la ciencia, para enmarcar todos los principios científicos que requiere el manejo de los recur-

sos humanos. Y principalmente la administración científica, se ha - hecho cargo de vigilar el desarrollo de los recursos humanos, apoyada en otras ciencias y ramas del conocimiento científico, como son: la - psicología, la economía, el derecho, la sociología, la antropología y otras.

Con el auxilio de estas ciencias, la administración de - los recursos humanos, encuentra integrados sus principios para hacer destacar la importancia del elemento humano como factor concurrente en el proceso productivo de las organizaciones públicas o privadas de la actualidad.

Y en términos generales, podemos decir que la administración de recursos humanos, persigue:

1. Alcanzar el máximo aprovechamiento de los cuadros laborales de la organización que representan el factor productivo y la fuerza de trabajo necesarias para el logro de los objetivos. Sin descuidar por tanto, la importancia que se le debe prestar al trabajador como elemento humano.

2. Conservar y prestar gran importancia al trabajador, considerado como elemento humano poseedor de conocimientos, habilidades, emociones y personalidad propia, y además capacidad para responder eficientemente con responsabilidad, con su mejor espíritu de - cooperación para mantener relaciones de trabajo satisfactorias, tanto para el usuario, como para sus compañeros y en igual forma relacio-

nes satisfactorias para el público en general.

3. Ubicar al individuo socialmente como elemento componente del progreso económico propio, de su organización y de su país.

3.2. Empleo

El empleo incluye el reclutamiento, la selección y la inducción del personal. Es decir, que al momento de hablar de empleo, se hace necesario señalar las tres fases mencionadas, que forman parte de la administración de recursos humanos, además, tomando en consideración el criterio del Programa de Reforma Administrativa actual.

3.2.1. Selección de personal

La importancia de la selección de personal, ya sea en el sector público o privado, radica en seleccionar a la persona adecuada para ocupar un puesto específico dentro de la Institución. La selección es una de las tareas más urgentes a realizar en la Administración Pública.

El proceso de selección comprende los siguientes pasos:

a) Reclutamiento

b) Entrevista inicial

c) Solicitud de empleo

d) Entrevista de selección

e) Exámenes

f) Investigación socioeconómica

g) Calificación de pruebas

h) Análisis de los resultados

3.2.1.1. Reclutamiento de personal

Una de las funciones que tiene el Departamento de Personal, es la de reclutar al personal (PRESELECCIONAR), para contar con elemento humano probale, que sea capaz de desarrollar, de acuerdo a un sinnúmero de requisitos, una actividad específica dentro de una Institución. Ya que esta función es el primer paso del proceso de selección, tiene una vital importancia, porque es el primer contacto que tiene la Institución con el individuo.

Entendemos por reclutamiento a la etapa encaminada a atraer candidatos mediante la cual se buscan los mejores. Por lo que en cualquier Institución la función de reclutamiento es un proceso continuo.

3.2.1.1.1. Fuentes de reclutamiento.

Las principales fuentes de reclutamiento son las siguientes:

1) Empleados actuales

2) Las recomendaciones de empleados adscritos al servicio

3) Las Asociaciones de profesionales

4) Las Escuelas, los Institutos, las Universidades y otros centros docentes

5) Los Sindicatos

6) Agencias de empleos

7) Las solicitudes depositadas directamente.

Las Secretarías de Estado no deben conformarse con el hecho de que los candidatos lleguen a la Institución con el fin de solicitar empleo, sino también aprovechar los medios de publicidad sin que las recomendaciones, presiones de índole política o el nepotismo intervengan.

3.2.1.2. Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene como objetivo complementar los datos del candidato y determinar de una manera rápida los aspectos y cualidades del aspirante. En esta entrevista se determina que el aspirante pueda o no ser un candidato.

3.2.1.3. Solicitud de empleo

La solicitud de empleo está dividida en partes, con el objeto de determinar las características generales del candidato. Es una fórmula para recolectar todos los datos del posible aspirante.

"La solicitud de empleo nos permite:

1. Identificar y localizar al solicitante

2. Determinar su aptitud para competir

3. Valorar su capacidad para el cargo a que aspira y sus potenciales para hacer carrera administrativa.

4. Señalar algunas características sobre sus conocimientos académicos y experiencias previas, y

5. Valorar algunos factores de su personalidad" (1)

3.2.1.4. Entrevista de selección

Se lleva a cabo posteriormente de haber estudiado la solicitud, en donde se procederá a analizar más a fondo las pretenciones y posibilidades del candidato.

3.2.1.5. Exámenes

El objeto fundamental de los exámenes, es conocer el estado físico, la capacidad, las aptitudes y la inteligencia de los aspirantes que pueden ser elegidos para ocupar un puesto determinado.

Así podemos decir que los distintos tipos de exámenes se clasifican en dos, de acuerdo con el objetivo que persiguen:

1. Exámenes médicos y pruebas psicológicas

2. Exámenes de capacidad y aptitud

Los exámenes médicos van encaminados a verificar el estado de salud del aspirante para determinar si está apto para trabajar.

Las pruebas psicológicas tienen por objeto medir con bastante aproximación la inteligencia del individuo.

3.2.1.6. Investigación socioeconómica

Es un medio para verificar los datos expuestos en la

(1) Wilburg Jiménez Castro. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. p-220

solicitud de empleo, conociendo con mayor detalle el desarrollo de los candidatos en trabajos anteriores así como verificar su conducta en el desarrollo de los mismos.

3.2.1.7. Calificación de pruebas.

Es el método para valorar las respuestas hechas por el sustentante, asignándole una calificación determinada de acuerdo a sus conocimientos y experiencias de trabajo, así como de sus aptitudes e inteligencia.

3.2.1.8. Análisis de los resultados.

Es el estudio donde se determinará si el solicitante es apto; o también determina al candidato en potencia para un futuro puesto.

3.2.2. Inducción.

Una vez seleccionados y contratados a los mejores elementos para ocupar determinado puesto en la organización, es conveniente proceder a mostrar al nuevo empleado la ubicación de su puesto y responsabilidades, y al mismo tiempo hacerle ver su importancia como miembro de la organización a la cual prestará sus servicios.

Este paso debe de iniciarse con la presentación personal de los jefes al nuevo empleado, mostrarle específicamente su lugar de trabajo, el o los compañeros que tendrá al realizar sus tareas, este -

punto es importante por el hecho: de que lo que se busca es un trabajo coordinado, producto de una labor de grupo y de un trabajo de cooperación de todos los empleados de determinado departamento, - sección, etc.

Además, es recomendable proporcionar al nuevo empleado una información sobre los objetivos que persigue la organización y su responsabilidad que se le asigna para cumplir eficientemente con los objetivos establecidos de la organización.

Pedro Muñoz Amato considera de importancia brindar al nuevo empleado una "orientación global sobre la empresa, las leyes, los reglamentos y los programas que gobiernan sus trabajos, - su organización, su funcionamiento y su papel dentro del sistema de gobierno" (2)

La mayor parte de la información que se requiere para enterar al empleado de su nuevo puesto, se puede proporcionar en: manuales de bienvenida, manuales de procedimientos, pláticas con los jefes, etc.

Básicamente todo lo anterior constituye el objetivo - principal de la inducción o introducción al puesto para el nuevo em-- pleado, además anexamos como factor importante los puntos sobresalientes para un "folleto de bienvenida del empleado"

(2) Pedro Muñoz Amato. Introducción a la Administración Pública-p-80

a) "Que este folleto debe ser amistoso

b) Que conviene que sea lo más gráfico posible

c) Que debe estar dividido en secciones, ya que el solicitante buscará en él muchas cosas, y si no las encuentra, pierde interés en él.

d) Que no debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.

e) Que no debe sustituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma" (3)

Por último, es necesario recalcar la importancia que implica manejar eficientemente la inducción o introducción al puesto para el nuevo empleado, pues de lo contrario -el sistema de administración de los recursos humanos, tanto para el organismo público como el privado- sería incompleto y acarrearía problemas no necesarios.

3.3. Administración de sueldos y salarios.

El salario constituye la base económica del sustento - para el empleado que lo recibe y para la organización, representa el factor económico necesario para mantener la eficiencia requerida para el logro de sus objetivos.

Los cambios económicos, políticos y sociales que en - los últimos años se han presentado y la forma en que repercuten en - la vida social del individuo; motivan al trabajador, empleado o servi-- dor de determinada organización, que desea ya no únicamente en el -

(3) Agustín Reyes Ponce. Administración de Personal- 1a. parte p-93.

logro de una percepción económica semanal, quincenal, mensual, etc., sino que su preocupación al ser integrante de alguna organización, lo lleva a demandar satisfactores, ya no sólo de tipo económico, sino - que busca satisfactores que lo hagan merecedor de un reconocimiento por su trabajo, por sus habilidades, por su capacidad para desarro-- llarse, etc., juntos estos últimos factures con la percepción económica, hacen del trabajador un elemento cada vez más humano, consciente de su papel como miembro de una organización a la cual presta -- sus servicios.

Para el establecimiento de adecuados salarios del personal ocupado, la Institución tiene que acudir a recabar información - sobre la situación económica del país, generalmente sobre las últimas políticas dictadas por el Gobierno Federal que afectan de alguna manera la situación del empleado. En igual forma es indispensable tomar en consideración, datos estadísticos que marcan las variaciones de -- precios de productos indispensables existentes en mercados, es decir, considerar los "índices del costo de la vida". Pues es inhumano y - anticonstitucional adoptar medidas salariales que estén alejadas de la realidad económica del país, pues anulan el derecho del trabajador - de poseer poder adquisitivo para satisfacer sus principales necesidades, que en muchas de las veces son mayores en razón de que posee una enorme familia que requiere diversos satisfactores que van desde alimentación, vestido, techo, educación, diversiones, etc.

3.3.1. Concepto de salario.

"El término salario, deriva de "Sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella" (4)

La Ley Federal del Trabajo nos señala claramente en su artículo 82 que: "salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". La anterior definición marcada en la Ley, corresponde lógicamente a organismos privados que poseen un patrón que es el que tiene que proporcionar económicamente lo correspondiente al hecho de que el trabajador preste su trabajo. Además, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 86 señala que, "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Por otro lado, el capítulo III de la Ley Federal de los Trabajadores del Estado, señala que el "salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados". Y en igual forma, aplicando el principio normativo que "a trabajo igual se pagará salario igual, sin distinción de sexo".

El establecimiento de salarios en el sector público y específicamente Secretarías de Estado, se realiza aplicando ciertas técnicas de las cuales mencionaremos alguna de las formas o criterios que se siguen para el establecimiento de medidas salariales.

3.3.2. Técnicas aplicables para la Administración de sueldos y salarios.

3.3.2.1. Análisis de puestos.

Es un método de estudios que se realiza con la finalidad de conocer las actividades componentes de un puesto, incluyendo grados de conocimientos, de experiencias, de destrezas, de habilidades que debe poseer el individuo que llegue al puesto.

Análisis de puestos es el "Método de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo, para lo cual se descompone cada puesto - en sus partes integrantes, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo". (5)

De los dos criterios anteriores, se desprende la idea de que en el análisis de puestos, lo importante no radica en las cualidades de la persona que vaya a ocupar el puesto, sino que radica en las características del mismo.

"El análisis de puestos es la base para todas las actividades de la Administración Científica" (6). Y en este caso específicamente para establecer los salarios requeridos para determinado personal de la Institución. Y es así que el análisis de puestos se le puede considerar como una herramienta necesaria para conocer las características del mismo, y es el punto de partida para localizar al individuo idóneo para el puesto, y de acuerdo con el grado de especializa--

(5) Rafael J. Hernández V.-La Remuneración racional al Trabajo - - p-7 (1963)
(6) Rafael J. Hernández V.- La Remuneración racional al Trabajo - p-7

ción o dificultad, y de poseer determinados conocimientos; serán las pautas para marcar el salario correspondiente.

Este método del análisis de puestos, se puede realizar por medio de la observación directa. Y por aplicación de cuestionarios.

3.3.2.2. Clasificación de puestos.

La clasificación de puestos, es la forma de agrupar y ordenar los puestos, considerando los tipos de niveles de trabajos, dentro de una jerarquía.

En el sector público la clasificación de puestos se establece en el Catálogo de Empleos que "constituye el cuadro básico de empleos en que se funda la Administración Pública, para fijar las categorías aplicables a las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores al servicio de la federación". (7) Y se integra este Catálogo de Empleos por grupos, subgrupos, clases y categorías.

Las categorías están formadas por: clave, denominación y remuneración.

Clasificaciones en la Administración Pública Federal:

a) "Personal al servicio de los Poderes de la Unión: Departamento del Distrito Federal y Territorios Federales, que está clasificado conforme al Catálogo de

(7) Informe sobre la Reforma de la Administración Mexicana- Secretaría de la Presidencia- p-56

; Empleos del instructivo para la formulación y aplicación del Presupuesto de Egresos de la Federación.

b) Personal del resto de las dependencias incluídas, que se clasifican conforme a los lineamientos que señala cada una de estas dependencias". (8)

3.3.2.3. Valuación de puestos

La valuación de puestos, es la valoración de trabajos, que principalmente "consiste en asignar posiciones a cada puesto dentro de una jerarquía, que puede ir desde el puesto más ínfimo hasta el ejecutivo superior de la empresa" (9).

Por medio de la valuación, es permitido establecer escalas máximas y mínimas de salarios o bien grupos intermedios de salarios.

3.3.2.4. Evaluación del desempeño.

Es el método que permite recoger la información respecto al personal en determinado momento, sobre la forma en que desarrolla su trabajo y sus aptitudes.

La evaluación del desempeño puede considerar: "la calificación a la puntualidad, a las faltas de asistencia, al comportamiento, a las ideas que haya presentado para simplificar el trabajo, a la cooperación con sus compañeros, al desarrollo de su trabajo, a su iniciativa para aprender y aplicar nuevas técnicas o conocimientos" (10)

(8) Mario Martínez Silva- Administración Pública Federal. p-60
(9) Francisco Laris Casillas- Administración Integral -p-115
(10) Francisco Laris Casillas- Administracion Integral -p-116

En el Sector Público Federal, el desempeño de los trabajadores es considerado en la mayoría de los casos para promover a dichos trabajadores y así logren alcanzar un puesto y salario equitativo. La Ley Federal de los Trabajadores del Estado, en su artículo 50 considera a los siguientes factores, como elementos escalafonarios en la - Administración Pública:

1. Los conocimientos
2. La aptitud
3. La antigüedad
4. La disciplina y la puntualidad

3.3.2.5. Tabuladores y sistemas escalafonarios.

Conforme a la Ley, el escalafón es el sistema organizado para efectuar promociones de ascenso y autorizar permutas. Es indispensable mostrar la forma que en cada Dependencia o Secretaría de Estado, se manejan las promociones y transferencias; y la base de acción de estas últimas es el Reglamento de Escalafón que posee cada - Dependencia o Secretaría, y el órgano encargado de vigilar la aplicación del mencionado reglamento, es la Comisión Mixta de Escalafón, formada por representantes de los trabajadores y de la Institución en - igual número; y cuando se requiere de acuerdo a las circunstancias, se nombra un árbitro para resolver situaciones de empate.

Este mismo Reglamento de Escalafón alude la posibilidad que poseen los trabajadores, después de desempeñar su labor durante un período de seis meses de ocupar otra plaza, siempre y cuando exis

tiera la vacante, lógicamente del grado inmediato superior.

3.4. Relaciones laborales.

Entendemos como relación laboral, el vínculo que se - establece entre el Estado y los representantes de sus subordinados, - con el fin de conocer todo lo referente a derechos y obligaciones de- ambos.

Es lógico pensar, que cualquier organismo que reuna - para sus funciones a un grupo considerable de trabajadores, mantenga una política de entendimiento y comunicación con los representantes de dichos trabajadores, con el fin de conocer las necesidades y peticiones que el sindicato establezca para sus agremiados, como ventaja para - el trabajador y a la vez para el organismo en función.

En nuestros días, el Estado requiere que todos sus integrantes desde el nivel más bajo de empleados hasta funcionarios de alto nivel, agremiados o no, conozcan las políticas de la actual administración, con el deseo de mejorar la eficiencia de las dependencias públicas y rendir el mejor servicio a los solicitantes de éstos.

La actual Reforma Administrativa del Gobierno Federal, dentro de sus programas a largo plazo, que contienen muchos aspectos para mejorar la administración pública, requieren de la participación - de los sindicatos, para colaborar en una forma constructiva al mejoramiento de la administración pública, mediante la consclentización de - sus agremiados sobre las políticas de reforma del Gobierno Federal.

3.5. Prestaciones y servicios.

Servicios "son todas aquéllas actividades costeadas por la organización que proporcionen una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados". (11)

Prestaciones-"Las prestaciones son todas aquellas aportaciones financieras que la organización incrementa indirectamente al monto del salario del trabajador."(12)

A la prestación de servicios que otorga el trabajador a determinada Institución, le corresponde una remuneración económica y además tiene derecho por ley a recibir de parte de su Institución, servicios y prestaciones, que van a elevar el nivel económico, social y cultural del trabajador y de los miembros integrantes de su familia. Además, recibe prestaciones para su seguridad que otorgan las Instituciones encargadas de atender necesidades de salud.

En el caso de los trabajadores al servicio del Estado, se cuenta con un órgano especializado que es el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E.), que se encarga de proporcionar servicios y prestaciones a los trabajadores del Estado.

(11) Victor Heredia Espinoza. Administración de Recursos Humanos-p-369
(12) Victor Heredia Espinoza. Administración de Recursos Humanos-p-369

CAPITULO IV

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.1. Antecedentes

4.1.2. Bases legales

4.2. Definición

4.3. Importancia

4.4. Proceso lógico

4.4.1. Determinación de necesidades

4.4.1.2. Técnicas para detectar las necesidades

4.4.2. Diseño de objetivos

4.4.2.1. En qué consisten los objetivos

4.4.2.2. Objetivos de un programa

4.4.3. Programas

4.4.4. Métodos

4.4.5. Medios

4.4.6. Selección de material didáctico

4.4.6.1. Material didáctico gráfico más utilizable

4.4.7. Ejecución de los programas

4.4.8. Transmisión de conocimientos

4.4.9. Aprendizaje

4.4.9.1. Motivación

4.4.9.2. Estímulos apropiados

4.4.9.3. Respuesta

4.4.9.4. Confirmación

4.4.10. Evaluación de los resultados

4.4.10.1. Definición de evaluación

4.4.10.2. Formas de evaluación

4.4.11. Cambio en la conducta del individuo

4.5. Niveles

4.6. Propósitos

4.7. Medios

4.7.1. Medios externos indirectos

4.7.2. Medios externos directos

4.7.3. Medios internos

4.7.4. Medios externos e internos

4.1. Antecedentes.

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

Así podemos empezar diciendo que las técnicas de adiestramiento y capacitación datan desde hace miles de años, ya "en Israel la Biblia habla de técnicas de reclutamiento, selección y capacitación de personal en la época de Moisés. En el Exodo, pone en boca de Jethro, sabio Sacerdote de Madián, los siguientes consejos para que Moisés su yerno, pudiera administrar el pueblo de Israel:"(1)

"Inquiere tú de entre todo el pueblo, varones de virtud, temerosas de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia (técnicas de reclutamiento y selección).

Enseña a éllos las ordenanzas y las leyes y muéstrales el camino por donde anden y lo que han de hacer (técnicas de capacitación). (2)

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

(1) Miguel Duhalt Krauss- La Administración Pública Federal-p-81
(2) Varios.- La Santa Biblia, New York, Sociedad Bíblica Americana, 1941 p-67, citada en la Administración Pública Federal de Miguel Duhalt Krauss - p-81

Al adiestramiento, 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 México desde antes de la época de la Colonia se empiezan a ver los primeros indicios del adiestramiento y 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 comodidad... 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". (3)

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

En el sexenio pasado, cuando se creó la Comisión de Administración Pública en el año de 1965, se establecieron las bases institucionales y los instrumentos operativos para el desarrollo ad--

(3) 1er. Informe de Gobierno-citada en la Administración Pública Federal de Miguel Duhalt Krauss- p-

ministrativo del Sector Público Federal, así como para la integración y funcionamiento del sistema de mejoramiento administrativo de la organización estatal; a la Comisión de Administración Pública se le encomendó entre otras funciones la de lograr mejor preparación del personal gubernamental; pero no fué hasta la presente administración, cuando se formalizaron las bases de una Reforma Administrativa, donde se dispuso por Acuerdo Presidencial del 26 de junio de 1971, que las dependencias del Ejecutivo Federal y los Organismos Públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, procuren la mejor capacitación administrativa de su personal.

El 28 de diciembre de 1970 fué creado el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (C.N.C.A.), dependiente del I.S.S.S.T.E., con objeto de realizar en favor de los trabajadores y de sus familiares y derecho-habientes, para que mejoren su preparación técnica y cultural.

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 del Sindicato de las dependencias de que se trate.

Dichos organismos deberán impartir cursos de capacita-

ción y desarrollo al personal de base de su dependencia y al de aquellas que lo soliciten, a fin de instituir para dicho personal una formación de servidor público, en los campos administrativos, técnicos y profesionales. A la Secretaría de la Presidencia le corresponde coordinar la capacitación de los empleados de confianza.

4.1.2. Bases legales.

El marco legal en que se fundamenta la capacitación administrativa de los trabajadores al servicio del Estado, está contenido en las siguientes disposiciones:

Constitución General de la República

Artículo 123.- El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre trabajo, las cuales regirán:

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

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos 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,

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 impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme el 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 3o.- 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 3o., contando con la cooperación y apo-

yo 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 sus familiares derecho-habientes, se realizará mediante el establecimiento de Centros de Capacitación y extensión educativa; de guarderías y estancias infantiles; de centros vacacionales y de campos deportivos.

4.2. Definición.

En los siguientes párrafos daremos a conocer las principales definiciones de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de personal de los autores que han estudiado estos conceptos.

Capacitación "es dar al candidato elegido la preparación teórica que requiere para llenar su puesto futuro con toda eficiencia". (4)

Adiestramiento es "dar ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles. (5)

La "Capacitación tiene un significado más amplio. Inclu

(4) Agustín Reyes Ponce- Administración de Empresas - p-
(5) Idem p-

ye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo" (6)

"Adiestramiento es la habilidad o destreza adquirida - por regla general en el trabajo preponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y mando de máquinas y equipos" (7)

"Desarrollo significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de - los ejecutivos" (8)

Capacitación es "la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (9)

Adiestramiento: "proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz." (10)

"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

(6) Isaac Guzmán Valdivia- Problemas de la Administración -p-69
(7) Idem p-69
(8) Idem p-69
(9) Fernando Arias Galicia- Administración de los Recursos Humanos p-315
(10) Idem -p-314

humanos, capacidad para dirigir". (11)

J.H. Proctor define a la Capacitación "como aquel acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje". (12)

Nosotros nos concretaremos a definir la Capacitación como el dar conocimientos teóricos al trabajador, antes o después del ingreso de la persona, con el objetivo de adecuar al individuo al puesto, a efecto de mantener actualizadas las habilidades del mismo.

Adiestramiento tiene como finalidad dar conocimientos prácticos al trabajador con el objeto de adecuar al individuo al puesto, a efecto de mantener actualizadas las habilidades del mismo.

4.3. Importancia.

Es innegable reconocer la importancia que tienen en nuestros días, todos los adelantos tecnológicos y científicos que el hombre de nuestro siglo ha ido creando. Adelantos desde la ciencia médica, las ciencias de la comunicación, del comportamiento humano hasta otros planos del conocimiento que en su mayoría logran aventajar condiciones que anteriormente prevalecían olvidadas o sin provecho alguno.

(11) Idem -p-315
(12) John H. Proctor y William Thorton- Capacitación: manual para Directores -p-

Los países altamente desarrollados han ido creando -- condiciones favorables para continuar con el ritmo de progreso que han iniciado y con ello, asegurando la existencia de su población - humana. Estas nuevas formas de progreso que se han gestado en- nuestro siglo, han llegado a establecer en algunos países que re- - quieren la ayuda de los que han logrado rebasar las barreras del - pasado sin provecho.

Es el caso de nuestro país, que hasta fecha reciente se ha incorporado al adelanto tecnológico por las mismas necesida- des que tiene para aprovechar en forma más racional todos los re- cursos con que cuenta. Pero el progreso no puede detenerse por el solo hecho de que se carezca del elemento más abundante con - que contamos, el elemento humano; por tanto se requiere a la vez una mayor atención hacia el elemento humano, creando programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, para que repercutan - eficientemente en las actividades del progreso que se busca.

Por un lado el proceso productivo de la iniciativa priva da es importante, ya que aporta los productos y servicios necesa-- rios para satisfacer las necesidades colectivas y por el otro, la - actividad financiera del Estado que a la vez es promotora del desa- rrollo, juntos estos dos pilares, requieren día a día la necesidad - de incorporar a sus filas el mejor elemento humano que colabore - eficientemente al logro de los objetivos marcados de ambas fuerzas.

La empresa privada, en su carácter de creadora de los

productos y servicios necesarios para la comunidad, cuenta para -- sus actividades con un sinúmero de gentes que van desde el nivel más bajo que son los obreros y trabajadores hasta un mayor nivel jerárquico de gentes que se les conoce como directivos, adminis-- tradores, consejeros, gerentes, asesores, etc., Este grueso ejército humano en la actualidad es el factor más importante para la creación de bienes y servicios, sin la ayuda de este factor sería - imposible encontrar soluciones a la demanda de satisfactores.

Para la empresa privada su norma de acción es la - eficiencia, es el objetivo principal para crear otras funciones, para contratar a su personal; ya que proporcionará al mercado de competencia la mejor calidad de sus productos y servicios. Por tanto - ninguna empresa podría competir en el mercado con baja calidad en sus productos o servicios, porque la sentencia del desaparecimiento físico del mercado sería inminente.

Aquí surge la preocupación de cómo mantiene la empresa privada su eficiencia y su control en los mercados altamente competitivos. Una de las formas en que la empresa privada se mantiene viva, es que se busca muchas veces la aplicación del Proceso Administrativo. Dicho proceso por supuesto repercute ventajosamente en cualquier área, siempre y cuando su aplicación sea la más adecuada y el equipo técnico más conocedor para aplicarlo.

Por lo que respecta al empleado de cualquier área, bien sea obrero, técnico o directivo; la importancia que se le debe pres-

tar a estos últimos va en razón de que se les debe de considerar como gentes que poseen habilidades, mucho ingenio, capacidad para desarrollar eficientemente sus tareas, si se descuidan estos recursos, lógico es, que los resultados que espera la empresa productiva no serán los planeados. De aquí surge la importancia de conocer cuáles son los recursos con que cuenta la empresa para su mejor aprovechamiento. El elemento humano cuando se le tiene olvidado no es eficiente, pero cuando se le da la debida importancia a sus habilidades, y aptitudes, los resultados son óptimos.

El trabajador o empleado siempre ve con buenos ojos, que la empresa lo tome en cuenta para alcanzar positivamente sus objetivos, pues muchas veces lo que busca es un reconocimiento por su trabajo por sus habilidades y se siente merecedor de un status en su trabajo y en su medio social. Entonces el papel del Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo del Personal es el de aprovechar más eficientemente los recursos humanos para alcanzar una mayor eficiencia en la empresa privada.

La importancia radica en que las técnicas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; van a proporcionar a la empresa privada el elemento humano capaz de realizar las actividades que se le han asignado; con esto se aprovechan mejor los recursos, se canalizan positivamente las políticas de empleo, y ayudan al progreso nacional, pues preparan a los individuos para habilitarlos en las tareas necesarias.

Analizando la situación nacional de la mano de obra, pensamos que es más la gente desocupada que la ocupada en los centros de trabajo. Y por el mismo adelanto tecnológico se requiere cada vez de más mano de obra especializada, preparada, mejor capacitada para manejar los nuevos equipos, para entender las nuevas políticas y programas. Y aquí es donde surge la preocupación: donde localizar esa mano de obra especializada, más preparada y capacitada para enfrentar el progreso tecnológico. Parece ser que la solución más rápida que encuentran muchas empresas es la de importar ya no solamente el equipo tecnológico sino que además atraen elementos técnicos humanos extranjeros, que perjudican a nuestra población ocupada y desocupada. Entonces si pensamos que poseemos un gran potencial humano de trabajadores, por que no adiestrarlos, capacitarlos y desarrollarlos para hacer frente a esa problemática.

El Estado tiene el importante papel de ser el promotor del desarrollo nacional. Papel que implica la responsabilidad de ejecución de medidas que van desde un carácter jurídico hasta medidas administrativas, entre otras. Dentro de las medidas administrativas, en la actualidad, se deben de ir cumpliendo con los programas de Reforma Administrativa, en lo que se refiere principalmente al Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos. Es lógico pensar que por la magnitud de los organismos públicos muchas veces se localicen deficiencias o poca eficiencia en el perso

nal que labora en éllas, requiriéndose entonces un análisis del por - qué de estas deficiencias humanas. Y el sector público para satisfacer su objetivo de eficiencia debe de atender las necesidades de sus recursos humanos localizando las cualidades del elemento humano - para proporcionarle los elementos necesarios para su completa satisfacción en el trabajo. De aquí parte entonces la idea de establecer - los programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de los - Recursos Humanos para su mejor aprovechamiento.

Los resultados reflejarán una mejor capacidad para proporcionar los servicios requeridos, ya que si al elemento humano se le toman en cuenta sus habilidades, sus capacidades, sus aptitudes y destrezas, lógico es que responda con mayor responsabilidad - en su trabajo.

Es tan importante este señalamiento, ya que el sector público estará cumpliendo con el cometido administrativo de aprovechar más eficientemente sus recursos humanos.

Particularmente para una Secretaría de Estado, la importancia y necesidad de adoptar programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo estriba en que el personal de cualquier nivel - pueda comprender y ejecutar eficientemente las tareas asignadas en - su dependencia u oficina.

4.4. Proceso lógico.

Señalar el proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de personal en las Secretarías de Estado, significa la --

realización de una labor bastante compleja, pues implicaría: por comenzar a unificar criterios anacrónicos y programas que se llevan a cabo; cosa que empieza a integrarse en la actualidad con los objetivos a largo plazo de la actual Reforma Administrativa. Y como es bien sabido, cada Secretaría de Estado ejecuta funciones en su mayoría distintas a las demás; realiza la aplicación de políticas de personal de acuerdo con las instrucciones señaladas anticipadamente por el titular de dicha Secretaría, conforme a sus recursos económicos, técnicos y humanos.

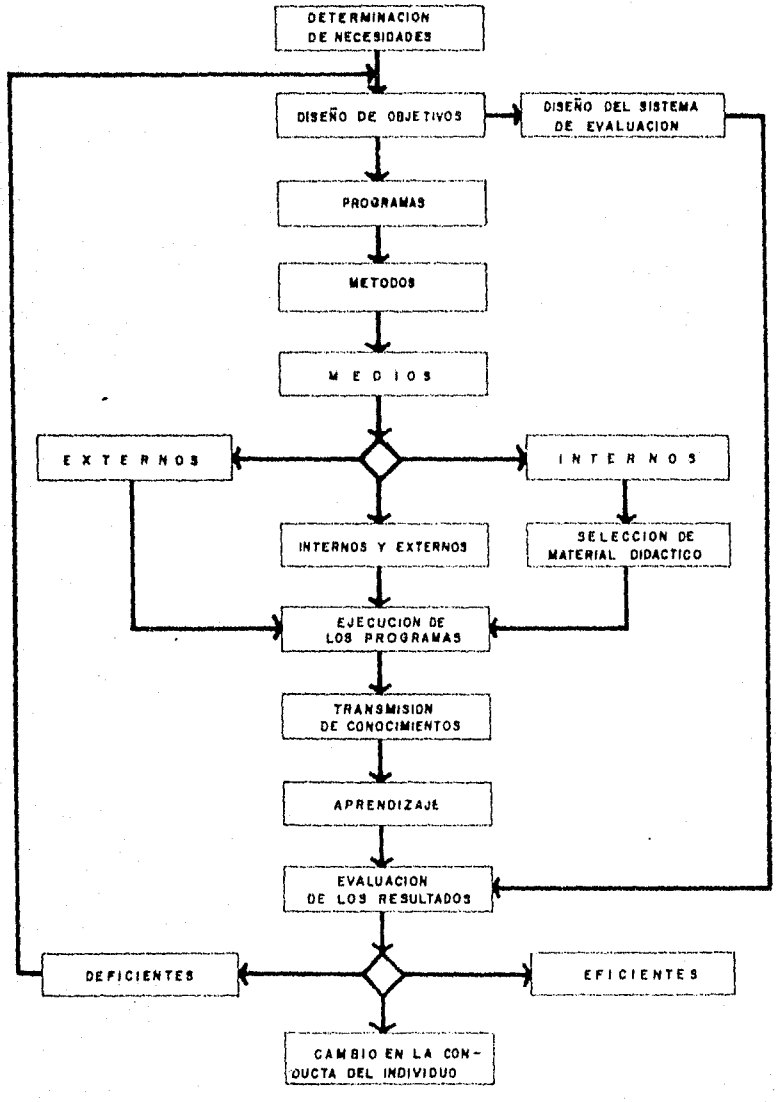
Por lo tanto, no es posible hablar a estas alturas de un proceso único para todas las Secretarías de Estado.

A continuación, mostramos una gráfica, en la cual reunimos y señalamos diversos conceptos, que a nuestro juicio son de utilización y/o aplicación general que integran lo que hemos llamado el proceso lógico del Adiestramiento, la Capacitación y Desarrollo, para fines de esta investigación. Además la explicación de cada paso del proceso y sus elementos componentes, para mayor claridad de este tema.

4.4.1. Determinación de necesidades.

Es tan importante este renglón por ser el inicio de un proceso, en vista de que nos mostrará precisamente lo que el empleado o servidor público necesita aprender, conocer sobre su trabajo asignado antes de que se integren e inicien programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

PROCESO LOGICO PARA UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y/O DESARROLLO



¿Cuáles son y en qué consisten las necesidades para el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo ?

"Las necesidades de la Capacitación, están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas". (13)

Es claro el señalamiento del autor, en los que se refiere a las necesidades y los renglones que corresponden al Adiestramiento; Capacitación y Desarrollo. Además es palpable la idea de que lo que se desea es la "superación de los problemas", presumiendo la posibilidad de que éstos (problemas) puedan acarrear - desconfianza hacia el empleado y la organización, de parte de los interesados en recibir un buen servicio del empleado público. "Las situaciones críticas que puede resolver la capacitación, suelen deberse a aquéllas personas incapaces de ejecutar las tareas necesa-- rias para que la organización alcance sus fines". (14)

A partir de este último razonamiento, se piensa que si un empleado está realizando inadecuada o ineficientemente su trabajo, la organización pensará en proporcionarle un curso de Adiestramiento, o considerando las características propias del individuo, para -- que sea un curso de capacitación, o en su debido caso un curso pa-

(13) J.H.Proctor y William M.Thornton.-Capacitación: Manual para directores de línea, p-19
(14) Idem -p-20

ra desarrollo del empleado. Aunque sucede en algunos casos que "Las situaciones críticas" o las deficiencias localizadas, no dependen del individuo o empleado, sino que provienen de una inadecuada estructura de la organización, o bién de la utilización de herramientas inadecuadas, también.

Pero los programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, son buenas herramientas, cuando se requiere el cambio de conducta en los cuadros laborales, que éstos necesiten conocer nueva información para una forma eficiente de cumplir con sus actividades propias.

Resumiendo diremos básicamente la determinación requerida o necesaria, sobre las condiciones actuales (condiciones -- como deficiencias) en que se encuentran operando determinados -- grupos de personal; conocer qué es lo que requieren aprender o conocer, en ése momento, y a la vez establecer las necesidades futuras para dicho personal.

Este paso del proceso, determinación de necesidades, es importante en razón de que si un organismo cuenta con un presupuesto asignado, es lógico que se tengan que encontrar las medidas más adecuadas para alcanzar los objetivos, porque puede suceder- reprobable la situación de aplicar un curso cualquiera de adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos; con el único afán de justificar la partida económica, y que posteriormente se encuentren fallas en lo planeado o simplemente, no se deje sen-

tir ninguna ventaja, tanto para el servidor público como para la - organización.

4.4.1.2. Técnicas para detectar las necesidades.

Puede suceder que no implique mayor problema o preocupación, determinar las necesidades para los empleados. Cuándo que a simple vista el jefe detecte la manera torpe o inadecuada -- que el empleado realiza su trabajo.

Pero contrariamente, encontraremos que en organismos, por su enorme número de empleados, ocurra que las necesidades - no puedan detectarse a simple vista y requieran de técnicas específicas para localizar necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo. Por supuesto que estas técnicas estarán determinadas en razón de las características propias de cada Secretaría o de - cada lugar de trabajo.

Determinación de necesidades por:

a) Observaciones

b) Entrevista

c) Conferencias con grupos asesores

d) Análisis de puestos

e) Revisión de expedientes personales

f) Test o exámenes

g) Pláticas con Jefes

h) Por cuestionarios

i) Solicitud a petición del interesado.

a) Observaciones.- Es el procedimiento a seguir por - medio de la vista, con el objeto de determinar las necesidades en una forma superficial.

b) Entrevistas.- Relación entre dos o más individuos, uno experto o técnico y otro u otros informadores, que se reunen con objeto de ordenar los datos disponibles, respecto a una cuestión dada y tomarla como base de - decisión.

c) Conferencia de Grupos Asesores.- Son reuniones con grupos de expertos que analizan un problema y proponen las alternativas de solución, para que se tomen decisiones.

d) Análisis de puestos.- Es la técnica mediante la cual se describen las actividades a desarrollar y las características personales de quien las vaya a cumplir.

e) Revisión de Expedientes personales.- Colección de - documentos pertenecientes al mismo individuo, mediante los cuales se conoce el desarrollo de sus actividades.

f) Test o exámenes.- Instrumentos para avaluar o medir personalidad, intereses, aptitudes y habilidades de un individuo.

g) Pláticas con Jefes.- Entrevista que sostiene un jefe con otros jefes, con objeto de obtener orientación o aclaración respecto a las tareas de los empleados.

h) Cuestionarios.- Instrumentos para obtener datos precisos o generales sobre uno o más tópicos o temas.

i) Solicitud a petición del Interesado.- Petición hecha por el propio individuo, donde manifiesta abiertamente sus deseos para que se le capacite, adiestre o desarrolle dentro de la Institución donde trabaje.

¿Quiénes determinan las necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo ?

Es lógico, que para la determinación de necesidades se requiera el equipo humano más especializado para encontrar en forma técnica, dichas necesidades.

Es importante este punto, pues, ya que no cualquier individuo que por alguna razón trate de proponer ideas sobre ciertos cursos, basado en una supuesta experiencia y trate de aplicarlas en cierto medio de trabajo, sin saber que sus supuestas experiencias no encajen a la realidad en que se vive.

Se hace necesaria la presencia de elemento humano conocedor. Técnicamente la determinación de necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo del personal, debe de estar a cargo -entre otros- por:

Directores o Jefes de la Organización: Estos por ser los primeros que tienen conocimiento del desempeño y organización del trabajo, y que en su mayoría poseen valiosa información para que se hagan responsables de aplicar dichas ténicas.

Técnicas o Especialistas del Departamento de Personal o Departamento de Adiestramiento, Capacitación, en su caso.

Por sus funciones estos departamentos cuentan con personal especializado que se hace cargo -específicamente- de aplicar tales técnicas.

Profesionistas de Despachos o Instituciones Privadas:

Estos que en su mayoría realizan su ejercicio profesional en estas especialidades, poseen gran experiencia y conocimientos para cumplir con el trabajo para el cual fueron contratados.

Después de detectar las necesidades investigadas por el elemento más conocedor o especializado, se presenta la necesidad de decidir qué programas se aplicarán. Si se requiere un programa de Adiestramiento, de Capacitación o de Desarrollo; puede suceder que se requieran programas de los tres criterios, o únicamente alguno de los tres, etc. Esta decisión depende, pués, de los resultados que arroje la determinación de necesidades y además considerando la disponibilidad de recursos asignados para tales fines.

4.4.2. Diseño de objetivos.

Una vez conocidas las necesidades reales y específicas del Adiestramiento, la Capacitación y Desarrollo; se procede a diseñar o mejor dicho a establecer El o Los Objetivos del Programa, los cuales serán fijados con precisión y además mostrados con mucha claridad, porque al final serán comparados con los resultados -

que se obtengan al concluir el programa.

4.4.2.1. En que consisten los objetivos.

Es importante señalar los conceptos que se manejan - para comprender la importancia del diseño de objetivos.

"Los objetivos son los resultados que se desea alcanzar, es decir, las actividades que es necesario que aprendan los -- participantes". (15)

De acuerdo con la anterior definición se entiende que en los objetivos se deben de señalar las actividades y todos los - medios necesarios para que se produzca el aprendizaje en el parti-- cipante, claro que de antemano realizando el análisis que requieren - los participantes de acuerdo a sus características.

Con el diseño de objetivos, la organización prevée - las metas que logrará con la ejecución del o de los programas, o -- sea, sabemos a donde vamos - en materia de capacitación -

Para la ejecución de los programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, se hace necesario auxiliarse del proceso - de aprendizaje -enseñanza - que lógicamente deberá integrarse por - elementos muy conocedores -de acuerdo con el objetivo estable- -- cido- otra de las ventajas del diseño de objetivos, consistente en - - que: permite seleccionar las técnicas, métodos y medios más adecua- dos para el programa a seguir -de acuerdo con las necesidades

(15) A.R.M.O. Manuel para elaborar programas de Adiestramiento - p-17

propias de los alumnos-. Además es posible la revisión periódica del proceso de enseñanza y si se llega a detectar alguna desviación, es posible hacer la corrección necesaria a la acción educativa.

4.4.2.2. Objetivos de un programa

PARA LA ORGANIZACION	PARA EL PARTICIPANTE Y LOS CURSOS
1. Sabemos a dónde vamos? es conveniente prever, la o las situaciones que resultarán al final del programa, y qué deben de ser provechosas y positivas para la organización. Pues no es justificable la aplicación de recursos económicos, técnicos y humanos para no lograr resultados positivos.	1. Qué? Qué es lo que debemos enseñar?
2. Qué nos proponemos alcanzar con el programa? Es necesario conocer anticipadamente, si el cambio que buscamos es factible en la conducta de los servidores o empleados. Pues si los resultados son los deseados, lograremos contar con buenos recursos humanos que posean NUEVOS CONOCIMIENTOS, NUEVAS HABILIDADES, NUEVAS APTITUDES.	2. Quién o Quiénes? Es decir, a qué empleados se va a dirigir el o los programas, tomando en cuenta sus características para seleccionar las técnicas y materiales didácticos.
3. Qué logros obtendremos? A corto plazo, mediano y largo plazo? Es indispensable señalar desde el principio los logros que se irán alcanzando, a corto, mediano y largo plazo. Ya que no es posible sentir inmediatamente las ventajas de los programas realizados.	3. Cómo? Es decir, qué técnicas, procedimientos y métodos darán mejores resultados para transmitir lo que se desea enseñar.
4. Contamos con los recursos suficientes para la aplicación del programa. Muchas veces sucede en algunos organismos que se planean programas de este tipo y al final su aplicación no es completa o simplemente no se realizan. Y esto sucede por el hecho de no considerar si existe el presupuesto necesario o si los recursos económicos son suficientes.	4. Cuándo? Es conveniente marcar el tiempo exacto de aplicación y duración del programa, para no entorpecer labores urgentes del empleado. Además, es necesario programar el curso, porque si se realiza una improvisación del programa, los resultados serán poco satisfactorios.
	5. Dónde? Es importante conocer si se poseen los medios o lugares adecuados para aplicar el programa. Se requieren medios idóneos como salnes equipados con el mejor material para alcanzar satisfactoriamente los resultados previstos. Además, el alumno se sentirá motivado si cuenta con un buen lugar para que aprenda los nuevos conocimientos.

Todos los métodos de enseñanza deben de llevar un - objetivo, que es el de proporcionar al alumno principalmente, toda - la información que requiere para enriquecer sus habilidades, cono-- cimientos y aptitudes para mejorar sus actividades productivas.

METODOS MAS USUALES PARA UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

- Clases o cursos
- Visitas de estudio
- Instrucción en el trabajo (aprender-haciendo)
- Conferencias
- Proyección de transparencias

4.4.3. Programas.

El diseño de objetivos nos marca la necesidad inmediata de elaborar los programas adecuados, bién para el Adiestramiento, para la Capacitación o para el Desarrollo.

Un programa es el contenido lógico de las actividades a realizar en un tiempo y lugar definido.

Un programa de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, en sentido amplio es el establecimiento de pasos a realizar - para lograr el objetivo principal: Adiestrar, Capacitar o Desarrollar al personal.

Y un programa de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo en sentido estricto, es la marcación de materias o informaciones que se proporcionará a los participantes de un curso de A-- diestramiento, Capacitación o Desarrollo en un tiempo y lugar espe--

cífico.

Un programa debe de contener las materias y temas - que requiere el empleado, consideradas éstas de antemano, de a-- cuerdo a las características del participante.

METODOS MAS USUALES PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION:

- clases o cursos
- instrucción programada
- conferencias
- lectura dirigida
- seminarios
- mesas redondas
- discusión dirigida
- tormenta cerebral
- método de casos
- simposium.

METODOS MAS USUALES PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO:

- sesión de consejo
- instrucción programada
- congreso
- simposium

La clasificación anterior está basada en nuestro criterio, obtenido de consultas bibliográficas, opiniones personales de - autoridades en la materia y la observación en diversos organismos-

4.4.4. Métodos.

Corresponde a todo buen programa de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, involucrar en sus objetivos todos los -- métodos adecuados para su cumplimiento.

En nuestros días, la pedagogía está aportando impor-- tantes conocimientos en el aspecto de nuevos métodos para la enseñanza o educación en las aulas de diversos niveles. Ha sido valiosa la aportación de la pedagogía en esta rama, que sus ideas se han ido más allá y han llegado al campo del Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos de las organizaciones públicas y privadas.

Los métodos para un programa se establecen por las razones de:

- Las propias necesidades de la organización
- Los objetivos del programa
- El interés que tenga la organización por utilizarlos, entendiéndose ésto como la disponibilidad de recursos, - para aplicarlos -

Pero es conveniente aclarar que cada organización hace uso de diversos métodos y espera de éllos siempre los mejores re-- sultados. Pero la tónica a seguir es que dichos métodos deben de - estar "relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, - con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se - dispone y con otros factores así mismo interesantes". (16)

(16) Alfonso Siliceo- Capacitación y Desarrollo de Personal -p-48

públicos y privados.

Conviene agregar que los métodos pueden ser clasificados por los que los utilicen en base a sus necesidades y a las razones que apuntamos en líneas anteriores.

4.4.5. Medios.

En el inicio de este capítulo y específicamente en el punto 4.7., señalamos los medios para el Adiestramiento, la Capacitación y Desarrollo.

4.4.6. Selección de material didáctico.

La importancia del material didáctico a emplear para un programa de Adiestramiento, Capacitación o Desarrollo; radica en que éstos se determinan en razón de:

a) Los objetivos del curso

b) Las características de los participantes

c) Los recursos asignados por la organización para tal fin.

Los materiales didácticos del programa, representan el medio auxiliar necesario, para establecer un proceso de comunicación entre el que instruye y el que recibe la información. Afortunadamente los adelantos en materia de educación y tecnología, han ido creando todo tipo de materiales didácticos que van desde: modernos sistemas audiovisuales hasta circuitos cerrados de televisión.

4.4.6.1. Material didáctico gráfico más utilizable.

En este concepto reunimos principalmente:

- Pizarrón.- Es el medio más tradicional para la exposición de ideas, representa uno de los medios más usuales para el proceso enseñanza - aprendizaje - además - por su bajo costo, es de los más utilizables.

- Rotafolio.- Consiste en un dispositivo formado por una estructura metálica o de madera cuadrangular en cuyo - extremo superior se sujetan pliegos de papel, general-- mente manila, que se van girando hacia la parte posterior para conservar lo escrito y reconsultarlo cuantas - veces sea necesario. Está sostenido por un tripié extensible para graduar su altura.

Su uso se ha incrementado por la facilidad de su manejo.

- Franelógrafo.- Representa una similitud del pizarrón, pero no es especialmente para hacer anotaciones en él,- y es un dispositivo de madera recubierto de franela, sobre el cual se fijan las figuras de materiales ligeros a los que previamente se les ha colocado en su parte posterior lija que se adhiere a la franela se cuelga en la pared.

Es un auxiliar muy importante para la mejor visualización de las ideas.

- Exhibidores.- Principalmente los constituyen diversas

formas aparte de las anteriores, para mostrar todo tipo de información gráfica.

Materiales más modernos y usuales.

- Película.- Dentro de los medios audiovisuales más modernos se encuentra ésta, por el hecho de que toda información o conjunto de ideas que se enseñan, serán mejor recibidas si se muestran objetivamente.

Siempre es más amena una clase o conferencia si lleva en el transcurso una película que despierta mayor interés en los participantes y además rinde mejores resultados.

- Transparencia.- Esta es de gran utilidad al igual que la película, pués es muy ilustrativa y a la vez puede seguir una secuencia en las imágenes a mostrar - las transparencias son fotografías normalmente de 35 mm. en color.

- Video tape.- Es un mecanismo moderno que graba las imágenes y sonidos de determinadas actividades como conferencias, clases, mesas redondas, etc., aunque este equipo no es muy utilizado por su alto costo.

- Grabadora.- En la actualidad es uno de los auxiliares más usuales, para la conservación de todo tipo de información que pueda resultar de importancia, permite escuchar posteriormente la información grabada. Su uso se ha acentuado por su fácil manejo y su costo no es tan elevado para las organizaciones.

- Máquina de instrucción programada.- Consiste en - un dispositivo integrado por una caja metálica o de - madera en cuya cara superior hay dos ventanillas. La primera permite ver una pregunta y tiene espacio para responder, la segunda presenta después de hacer girar un poco el rollo o programa la respuesta correcta.

Además es conveniente agregar ciertas características que deben de reunir el local o aula en el que se realizará el curso.

Adecuada ventilación

Iluminación adecuada

Limpieza del salón y funcionalidad.

4.4.7. Ejecución de los programas.

Es el inicio propiamen te dicho del programa de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo. Es decir, la especificación de: Lugar, fecha y hora de los cursos a realizar.

4.4.8. Transmisión de conocimientos.

La transmisión de conocimientos es un proceso de comunicación por medio del cual una persona estudiosa en la materia transmite a otra u otras llamada (s) participante (s) sus conocimientos, y - éstos son transmitidos con el apoyo de técnicas como son entre otras:

Conferencias, Discusión en pequeños grupos, Mesas - redondas, Panel, Simposium, Método de casos, Juego de negocios, -

Instrucción programada, Instrucción en el trabajo, etc., cuyo objetivo final es lograr un cambio en la conducta del individuo en el desarrollo de sus actividades.

Podemos decir que la transmisión de conocimientos tiene como objetivo lograr en los participantes el mayor grado de aprendizaje, que es la parte medular del proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, y gracias a éste, se logra el cambio de la conducta del individuo en el desarrollo de sus actividades.

4.4.9. Aprendizaje.

Aprendizaje es la retención de los conocimientos adquiridos, que provocan en el individuo un cambio en el desarrollo de sus actividades.

El aprendizaje como lo mencionan Robert L.Craig y Lester L. Bittel, "Es algo que sucede dentro de la persona, que puede ser resultado del entrenamiento formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancias fuera de todo programa. La única forma de darnos cuenta de que este fenómeno del aprendizaje ha ocurrido en una persona, es descubrir las diferencias significativas de conducta entre dos estimaciones distintas. Cuando encontramos una diferencia significativa podemos decir que ha habido aprendizaje".(17)

Como quedó enunciado anteriormente el aprendizaje provoca en el individuo un cambio en el desarrollo de sus actividades, a este cambio se le denomina conducta.

(17) Robert L.Craig y Lester L.Bittel.-Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal- p-52

Este cambio de conducta en el individuo, se va creando conforme avanza en cada etapa del proceso de aprendizaje, mismo que a continuación describimos.

4.4.9.1. Motivación

La motivación es el inicio del proceso de aprendizaje, en esta primera etapa del proceso la persona encargada de provocar el aprendizaje debe seleccionar cuidadosamente la forma en que debe motivar al individuo para que surja un cambio en la conducta del mismo.

La motivación es un medio por el cual se va a crear en la persona una respuesta a los estímulos que se le presentan, de tal forma que estos estímulos provoquen cambios en su comportamiento.

4.4.9.2. Estímulos apropiados.

Para poder lograr el aprendizaje es requisito indispensable seleccionar de una manera apropiada los estímulos que van a servir para que haya un aprendizaje, ya que por medio de los estímulos se provocan cambios en la conducta del individuo.

4.4.9.3. Respuesta.

Consiste en la aplicación correcta de los conocimientos que el individuo ha adquirido.

¿ Como ? llevándolos a la práctica, ya que si no se le brinda la oportunidad de aplicar los conocimientos que va adquiriendo

conforme va pasando a cada una de las etapas del proceso, jamás podrá desarrollar de una manera eficiente las actividades para las cuales se adiestró, capacitó o desarrolló.

4.4.9.4. Confirmación.

Por medio de la confirmación de la respuesta se va a determinar la seguridad del aprendizaje ya que no se puede decir que el aprendizaje tiene un grado de seguridad del 100% si no se ha confirmado "la respuesta" al estímulo presentado.

4.4.10. Evaluación de los resultados.

En esta fase de todo proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, se hacen presentes las ideas resultantes de un programa, o sea, corresponde a la acción de observar, estudiar y analizar los resultados finales manifestados en un cambio de conducta que se experimenta en el individuo participante. Este cambio de conducta es el objetivo principal del Adiestramiento, de la Capacitación y del Desarrollo.

La importancia de observar, estudiar y analizar los resultados del programa, no solamente radica en la forma de obtener buenos resultados; sino también buscar las razones de los resultados contrarios a lo planeado.

Los resultados nos permiten apreciar en qué grado el contenido de los programas, los instructores, el material didáctico utilizado y el medio o lugar físico ocupado, son los más eficientes

o inadecuados, ésto permite mejorar las condiciones del programa al mismo tiempo dá al participante una gran confianza sobre lo que está estudiando o aprendiendo.

4.4.10.1. Definición de evaluación.

"La evaluación consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que son resultado del Adiestramiento". (18)

Es recomendable diseñar el modo de realizar la evaluación con la finalidad de comparar los resultados obtenidos con los planeados.

4.4.10.2. Formas de evaluación.

1.- Evaluación inmediata

2.- Evaluación mediata.

1.- La evaluación inmediata.- Consiste en apreciar los cambios de conducta del participante en el momento que finaliza el programa correspondiente.

2.- La evaluación mediata. Es la forma de apreciar los cambios de conducta en un plazo mayor de tiempo, una vez que el participante se ha integrado a su lugar de trabajo dentro de la Institución.

(18) A.R.M.O. Manual para elaborar programas de Adiestramiento - p-87

Forma de evaluación para Adiestramiento.

Inmediata.- Se le aplican "pruebas de ensayo" que se asemejan a las herramientas que utiliza para ejecutar su trabajo.

Ejemplo: El caso de una mecanógrafa, se le proporcionará la nueva máquina para conocer si aprendió su manejo.

Mediata.- Consite en apreciar las destrezas del individuo en el lugar de trabajo, utilizando las herramientas correspondientes conforme vaya transcurriendo el tiempo; quedando después a criterio de su instructor o jefe.

Calificarla.-

Capacitación:

Inmediata.- Se aplican pruebas escritas al participante, al concluir el programa correspondiente.

Mediata.- Se califica conforme vaya realizando el individuo su trabajo en la Institución en la cuál se verá si aprovechó los conocimientos.

Desarrollo:

Inmediata: Se realiza al momento en que el individuo finaliza su curso o programa correspondiente, aplicándole casos prácticos, aunque no es recomendable su uso, por ser la evaluación mediata la más adecuada, que demostrará los resultados esperados.

Mediata.- Por ser la evaluación mediata la más adecuada, que demostrará los resultados esperados.

Aunque en el desarrollo, la evaluación más importante es la que realiza cuando el trabajador convive con sus compañeros, jefes y público en general y es en ese momento en que mostrará el cambio de actitud logrado a través del programa en que participó.

4.4.11. Cambio en la conducta del individuo.

El aprendizaje dá como resultado un cambio en la conducta del individuo.

Antes del aprendizaje el individuo se desenvuelve en un ambiente de niebla, donde no todas las actividades que desempeña son del todo claras, se encuentra con una serie de obstáculos que le impiden desarrollar de una manera eficiente sus actividades, los constantes choques hacen que el individuo vaya perdiendo poco a poco el interés por tener al día su trabajo, se siente frustrado, su rendimiento es casi nulo.

Cuando se lleva a cabo el Adiestramiento, Capacitación o Desarrollo se transmiten los conocimientos al individuo, éste los asimila al ser motivado por los diferentes estímulos que se le presentan, una vez que el individuo ha asimilado los conocimientos transmitidos, los pone en práctica (respuesta), cambia el ambiente en el cual se desarrolla, ahora todo lo ve más claro, ya no se encuentra

con los obstáculos que anteriormente tenía, la frustración que de él se apoderaba se ha desvanecido, ya que sus actividades las - realiza de una manera eficiente y todo su rendimiento o productividad han ido en aumento, se siente con deseos de superación; - por lo tanto se dice que el individuo ha sufrido un cambio en su conducta.

4.5. Niveles.

La distinción de los niveles de cualquier Institución, - nos permite determinar las necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de personal.

En las Secretarías de Estado, se procedió a clasificar los niveles en:

Nivel directivo.- Se encuentra integrado por los funcionarios más altos, que entre otros son: Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficial Mayor, etc., La función primordial de este nivel, no solo consiste en el resolver los problemas, sino preveerlos; este nivel delega autoridad en el Nivel medio.

Nivel medio.- Se encuentra formado por funcionarios de nivel medio, por ejemplo: Directores, Subdirectores, Jefes de Oficina, etc. Acuerda directamente con los - niveles directivos, su función es la de ejecutar las actividades que atañen en su área.

En el nivel medio puede encontrarse la mayor parte de los casos el nivel técnico, que descarga responsabilidad en línea vertical descendiente, recibe y dá información con carácter de asesoría.

Nivel técnico.- Está compuesto por los profesionistas encaminados a una área técnica, llevan a cabo las actividades referentes a su departamento y proporcionan asesoría al nivel inmediato superior.

Nivel jefes de sección.- Está compuesto por los jefes de áreas específicas, reportan en forma vertical ascendente al nivel medio. Tienen como función exclusiva, la de realizar las actividades que atañen a su área o sección.

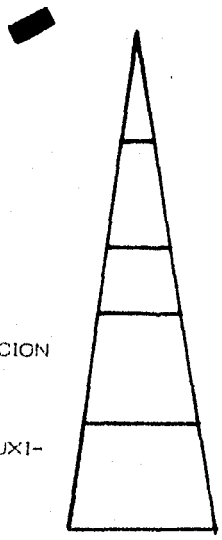
Niveles empleados auxiliares.- Este se encuentra constituído por los empleados auxiliares, Jefes de mesa - Es el encargado de realizar todas las funciones burocráticas y recibe órdenes del Jefe de Sección, o en su defecto del Nivel medio.

Podemos decir que la clasificación anterior no es standard para todas las Dependencias de Gobierno, pero - con ésta pretendemos unificar en forma general los niveles principales.

Las definiciones anteriores son de suma utilidad para - nuestra investigación, ya que se procederá a evaluar los resultados -

en base a esta clasificación.

A continuación presentamos en forma gráfica un triángulo donde se determina la situación de los niveles en relación al número que lo componen; así podemos ver que el nivel directivo está compuesto por un pequeño núcleo de personas, a la inversa contemplamos el nivel empleados auxiliares que lo componen la mayor parte.



NIVEL DIRECTIVO	Secretarios, Subsecretarios, Oficial Mayor, Contralor, etc.
NIVEL MEDIO	Directores, Subdirectores, Jefes de Oficina etc.
NIVEL TECNICOS	Profesionistas.
NIVEL JEFES DE SECCION	Jefes de áreas específicas.
NIVEL EMPLEADOS AUXILIARES.	Empleados auxiliares, Jefes de Mesa, Empleados, etc.

4.6. Propósitos.

Todo el personal que compone el organismo público, - debe estar encausado hacia la superación y el progreso, o sea aumentar sus conocimientos, aptitudes y actitudes para poder llevar a cabo de una mejor manera las actividades del puesto y poder lograr ya sea un ascenso, una promoción o una reclasificación.

El Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, no beneficia únicamente al trabajador al servicio del Estado, sino que también beneficia a la comunidad, ya que una vez que ha sido adecuado al puesto, las actividades que desempeña las realiza de una manera consciente y eficaz.

Es necesario contemplar el problema del desarrollo de personal que se resuelve por medio del Adiestramiento y Capacitación, ya que según el puesto que ocupe el empleado, debe recibir el tipo de capacitación que se requiera en el puesto, como puede ser: - Capacitación técnica, administrativa, humana, etc., de tal modo que todo empleado público deba ser un experto en los asuntos referentes - a su competencia.

Pero éstos no son los únicos propósitos que se pueden - obtener por medio del Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, ya que también se pueden obtener los siguientes:

Un aumento del nivel de capacidad en todo el personal - al servicio del Estado, un mejor aprovechamiento de los Métodos y Sistemas y por ende mejores resultados de éstos. Una disminución

de los costos que trae como resultado una disminución del presupuesto anual, obtener mayor comunicación y reducción de tiempos flotantes.

4.7. Medios

Para conocer cuál es la forma en que el Sector Público realiza el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de su personal, es necesario establecer el siguiente criterio.

Un medio, es el recurso que utiliza el organismo público para la aplicación de sus programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de sus Recursos - Humanos.

A continuación presentamos los siguientes señalamientos sobre los tipos de medios que generalmente se pueden localizar.

4.7.1. Medios externos indirectos:

Son los centros o lugares de enseñanza que se localizan fuera del lugar de trabajo y que no dependen de la Secretaría u Organismo Público; no precisamente tienen - como función principal la de adiestrar, capacitar y desarrollar los recursos humanos; sino que su función estriba en proporcionar una educación general al individuo.

Dentro de este tipo podemos señalar principalmente --

La Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta por ser la máxima casa de estudios cobija entre sus escuelas a dos Facultades que principalmente proporcionan estudios sobre administración, que son la Facultad de Contaduría y Administración y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

La primera tiene programas de estudio para la Licenciatura en Contaduría y en Administración.

En razón a los conocimientos que se adquieren en ella, tienen completa aplicación tanto en la empresa privada como en los organismos del Sector Público.

La Facultad de Ciencias Políticas y Sociales ofrece estudios para la carrera de Licenciado en Administración Pública, que encierra en sus programas de estudio amplios conocimientos sobre la forma en que se desarrolla la administración en el Sector Público.

Además la U.N.A.M., con sus diversas carreras prepara al elemento humano, en profesionistas capaces para desempeñar responsabilidades de cualquier índole, tanto en el medio de los Organismos Públicos, como en la iniciativa privada.

Instituto Politécnico Nacional.

Organismo educativo, promotor de los conocimientos técnicos requeridos para el progreso nacional. Aporta el elemento humano capaz para desarrollar las más importantes tareas, tanto técnicas como administrativas, requeridos en el Sector Público y en la empresa privada.

Los Institutos Tecnológicos, dependientes de la Secreta-

ría de Educación Pública, que en su mayoría son promotores de profesionistas con altos conocimientos técnicos y de otras ramas científicas, aportan al igual, elemento humano eficiente y valioso.

Universidades e Institutos Particulares.

Estos en su mayoría poseen los mismos programas de estudios tanto de la Universidad Nacional Autónoma de México, como del Instituto Politécnico Nacional; también colaboran a preparar en alto grado a profesionistas.

La importancia que tienen estas Instituciones educativas para la formación del elemento humano, que muchas veces busca en los organismos del Sector Público su centro de actividad el lugar de aplicación de sus conocimientos adquiridos en el aula.

El estado debe mantener comunicación constante con estos centros educativos para que vayan adaptando programas de estudio, de acuerdo a las necesidades que demanden dichos organismos públicos, y así poder incorporar cada vez en forma mayor al mejor elemento humano preparado para las labores que demanda el progreso nacional.

4.7.2. Medios externos directos.

Por lo que respecta a los medios externos directos, encontramos las dos siguientes formas:

a) Aquellos Institutos, despachos privados o escuelas, localizados fuera del lugar de trabajo y que funcionan en

forma independiente de una Secretaría u Organismo - Público, que tienen como función principal la de aplicar programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos, para quienes los - soliciten.

Dentro de este concepto existen:

Despachos privados de profesionistas en administración que proporcionan asesoría especializada.

El Instituto Nacional de Administración Pública

A.M.E.C.A.P. (Asociación Mexicana de Capacitación)

Instituto de Administración Científica de las Empresas.

Es importante la utilización de este medio, ya que se cuenta con el equipo humano preparado y responsable para alcanzar los mejores resultados.

b) Aquellos Institutos, escuelas, localizados fuera del - lugar de trabajo y que funcionan en forma dependiente - de las Secretarías de Estado u Organismos Públicos, -- que tienen como función principal la de aplicar programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de - los Recursos Humanos para dichas Secretarías u Organismos Públicos.

En este renglón cabe mencionar los siguientes centros:

C.N.C.A. (Centro Nacional de Capacitación Administrativa, dependiente del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para Trabajadores del Estado (I.S.S.S.T.E.)

A.R.M.O. Programa Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra, Organismo creado por el - Gobierno Federal que asesora a diversos organismos públicos y a industrias de la iniciativa privada.

Centros de Capacitación para el Trabajo, dependientes del Instituto Mexicano del Seguro Social; atiende necesidades de capacitación para empleados de dicho organismo.

Centros de Capacitación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Centro de Capacitación de la Secretaría de Obras Públicas.

Estos medios que comprenden centros y escuelas especializadas, aparte de que cuentan con elemento técnico especializado y propio, son además conocedores de las necesidades que se requieren para el Sector Público, ya que a dichos organismos públicos - - deben su origen.

4.7.3. Medios internos.

Los medios internos son:

El conjunto de programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, que cuentan para su aplicación con un centro o departamento especializado, con instructores especializados localizados en el lugar de trabajo que lógico es, dependen de la Secretaría de Estado u Organismo Público para el cúal funcionan.

Normalmente este medio es de los más utilizados en el caso de adiestrar personal para puestos como mecanógrafas,- archivistas, kardistas, etc., gentes que requieren una información no muy prolongada y que la pueden efectuar en su lugar de trabajo.

4.7.4. Medios externos e internos.

Es la combinación de los medios externos y los medios internos; su aplicación es bastante amplia y normalmente proporciona mejores resultados por el manejo flexible que se les dá.

- **MEDIOS EXTERNOS**
  - **DIRECTOS**
    - INDEPENDIENTES de los organismos públicos, despachos privados de profesionales en administración.
      - A.M.E.C.A.P. (Asociación Mexicana de Capacitación)
      - Instituto de Administración Científica de las Empresas
    - DEPENDIENTES de los organismos públicos.
      - C.N.C.A. (ISSSTE)
      - A.R.M.O. (C.N. de P.)
      - Centros de Capacitación del I.M.S.S.
      - Centros de Capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
      - Otros
  - **INDIRECTOS**
    - Universidad Nacional Autónoma de México
    - Instituto Politécnico Nacional
    - Institutos Tecnológicos
    - Universidades e Institutos Particulares

- **MEDIOS INTERNOS**
  - Programas propios
  - Departamento especializado
  - Instructores especializados

- **MEDIOS EXTERNOS E INTERNOS**
  - Combinación de medios externos y medios internos

Finalizando ya este capítulo tan importante en la Administración de los Recursos Humanos, nos queda decir que el proceso lógico mostrado en líneas anteriores, reúne los pasos que consideramos más indispensables para la realización de programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dicha consideración emana de diversas consultas bibliográficas especializadas, de ideas mostradas en algunas conferencias, y los conocimientos mostrados por especialistas en la materia. El proceso no puede ser necesariamente un modelo a seguir, ya que cada organismo es un conjunto de elementos humanos con diversas características y en ningún momento se puede llevar un método que unifique cada una de las conductas humanas.

El estudio de este capítulo, es el objetivo central de toda la investigación, por tanto, creemos que el análisis realizado, junto con nuestras opiniones, puedan constituir una aportación modesta al entendimiento y estudio de la utilización del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo en la Administración Pública Mexicana.

Pero con la idea anterior, no queremos justificar deficiencias que se pueden localizar en el desarrollo de la presente investigación, sino que respetamos los criterios establecidos en cualquier organismo para efectuar un proceso de adiestramiento, de

capacitación o de desarrollo, ya que estamos conscientes que las decisiones emanan de los titulares de cada dependencia y en su mayoría, son el resultado de una gran preparación y de una basta experiencia administrativa.

CAPITULO V

INVESTIGACION SOBRE EL ADIESTRAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1. Introducción

5.2. Objetivo de la investigación

5.3. Determinación del Universo

5.4. El cuestionario como medio de la Investigación

5.4.1. Cuestionario piloto

5.4.2. Cuestionario tipo

5.4.2.1. Objetivos de las preguntas del cuestionario

5.1. Introducción

La labor referente a la localización de información sobre determinados conocimientos, requiere de la utilización de un procedimiento científico que reúna los pasos a seguir para la obtención de la información deseada, que es base para el establecimiento de los resultados y conclusiones finales.

El conocimiento de la forma en que se desenvuelven las tareas del Estado, requiere forzosamente un profundo análisis de sus estructuras, de sus métodos, de sus procedimientos, de su personal y de muchos otros factores de gran importancia, que no basta realizar consultas bibliográficas para obtener la información requerida, sino que se hace necesaria la investigación en el lugar de los hechos para apoyar firmemente las recomendaciones y conclusiones que de esta información pueda surgir.

Todo trabajo de investigación no puede considerarse completo o veraz, si carece de la investigación propiamente dicha en el lugar de los hechos, es decir, no es posible la realización de ésta, sin tener que acudir al trabajo de campo; este último representa el entendimiento de las actividades que se realizan en él y la forma en que se desenvuelven.

Contar con la información de los elementos componentes de la Administración Pública, es criterio importante para conocer sus

experiencias propias.

5.2. Objetivo de la investigación.

Nuestra inquietud ha surgido de la idea de saber qué es lo que se realiza en la Administración Pública Mexicana para aprovechar mejor sus recursos humanos. Pues como lo hemos dicho anteriormente, éstos representan la parte fundamental de cualquier organización, tanto pública como privada.

Nuestro principal objetivo radica en analizar y comprobar el grado de aplicación del Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos; así como los objetivos, los programas que se establecen, el presupuesto asignado, los medios, las técnicas, los instrumentos, etc., en si todo lo concerniente a la función del Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo en las Secretarías de Estado.

5.3. Determinación del Universo.

Universo, es el conjunto de elementos con características semejantes.

Considerando que en el sector público mexicano, concurren diversos organismos con diferentes estructuras administrativas y diversas funciones, como son: Secretarías de Estado, Departamento de Estado, Empresas de Participación Estatal, Empresas Descentralizadas y otras.

Determinamos nuestro universo, pensando en los organismos que poseen semejante estructura administrativa, además por ser los que concentran una gran cantidad de personal, que mantiene un trato o comunicación constante con el público que busca servicios.

Es decir, nuestro universo lo componen las 17 Secretarías de Estado, que de acuerdo con el objetivo de esta investigación requiere el análisis y conocimiento de la forma en que realizan el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos.

5.4. El cuestionario como medio de la investigación.

Dentro de los planes de todo trabajo de investigación, se requiere seleccionar los medios más útiles para llegar a los fines deseados, es decir, escoger la técnica de investigación acorde a las necesidades y adecuada a los planes deseados.

La utilización del cuestionario a través de entrevistas personales, nos proporciona la certeza de que el cuestionario es contestado por la persona a la cual va dirigido. Además fué posible complementar la información obtenida con las observaciones logradas al visitar cada una de las Secretarías de Estado. Esto permitió en algunos casos confirmar la veracidad de las respuestas del cuestionario.

Por el tamaño del universo, únicamente se requería de 17 cuestionarios, es decir, no era necesario contar con un equipo especializado de encuestadores o de investigadores. El papel de entrevistadores fué asumido únicamente por los autores del trabajo, pues se contaba con la información suficiente para aplicar los cuestionarios en las Secretarías de Estado.

El contenido del cuestionario junto con el objetivo general de la investigación, crearon la necesidad de dirigir el cuestionario hacia los puestos encargados directa o indirectamente de la administración de personal, incluyendo a los responsables de los programas de capacitación.

Se buscó a la persona más adecuada para responder al cuestionario, tratando siempre de conseguir la más fiel información de los responsables de la capacitación. La afirmación en el sentido de que los datos del presente trabajo requirieron siempre la búsqueda de la realidad, apegados a un sentido imparcial de observación de parte de los entrevistadores.

Principalmente el cuestionario fué dirigido a:

- Director o Subdirector de Personal
- Jefe o Subjefe de Capacitación
- Director Administrativo.

5.4.1. Cuestionario piloto.

El objetivo general y la hipótesis de la investigación, señalaron fundamentalmente los puntos de vista que había necesidad de atacar en el cuestionario. Inicialmente el cuestionario contempló las siguientes áreas o puntos de vista de la capacitación:

- Area económica, es decir, la información correspondiente a la existencia de un presupuesto o partida económica destinada a la capacitación.
- Area de niveles y número de personal
- Area de funciones del departamento de adiestramiento, capacitación y desarrollo
- Area de la determinación de necesidades.
- Area de la utilización de materiales didácticos
- Area de objetivos de los programas del adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- Area de la utilización de las técnicas más comunes,
- Area de los medios para la capacitación
- Area de la evaluación de la capacitación
- Area de motivación para el individuo.

La aplicación experimental del cuestionario se llevó a cabo en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y en la Secretaría de Salubridad.

La comparación de los resultados experimentales, mostró una aceptación del cuestionario, pues consideraron que reunía en sus preguntas las principales bases sobre el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; únicamente se hicieron pequeñas modificaciones.

5.4.2. Cuestionario tipo.

Representa el conjunto de preguntas básicas para la obtención de la información necesaria para lograr nuestros objetivos.

Finalmente este cuestionario definitivo reunió preguntas, todas consideradas de gran importancia.

Composición del cuestionario.

CUESTIONARIO No. _____

FECHA: _____

DEPENDENCIA _____

OFICINA _____

PUESTO _____

ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

1. En qué año se inició el adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal en esta Institución?

_____

2. ¿Qué cantidad de personal tiene esta Institución?

_____

3. ¿Existe un presupuesto destinado al adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal?

SI ( ) NO ( )

4. Este presupuesto es:

ANUAL ( ) SEMESTRAL ( ) TRIMESTRAL ( )
OTRO ( )

5. ¿Qué cantidad tiene destinada este presupuesto?

_____

6. ¿Qué cantidad de personal a esta fecha se está adiestrando, capacitando y desarrollando?

_____

7. ¿En la actualidad, cuál de las siguientes áreas es la más utilizada?

ADIESTRAMIENTO ( ) CAPACITACION ( )
DESARROLLO ( )

8. ¿Cuáles son las funciones del departamento encargado del adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal?

_____

_____

_____

_____

_____

9. ¿Cómo se determinan las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal?

	1	2	3
OBSERVACIONES	( )	( )	( )
ENTREVISTAS	( )	( )	( )
CONFERENCIAS CON GRUPOS ASESORES	( )	( )	( )
CALIFICACION DE MERITOS	( )	( )	( )
ANALISIS DE PUESTOS	( )	( )	( )
EXPEDIENTES PERSONALES	( )	( )	( )
TEST O EXAMENES	( )	( )	( )
PLATICAS CON JEFES	( )	( )	( )
CUESTIONARIOS	( )	( )	( )
SOLICITUD DEL INTERESADO	( )	( )	( )
POR OTROS MEDIOS	( )	( )	( )
NO SE DETERMINAN	( )	( )	( )

1. Adiestramiento
2. Capacitación
3. Desarrollo

10. Con qué periodicidad se determinan estas necesidades?

Menos de 6 meses	( )	6 Meses	( )
Un año	( )	Más de un año	( )
No se toma en cuenta el tiempo	( )	Otro	( )

11. Quién determina las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo?

_____

12. ¿Se elaboran programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo?

SI ( ) NO ( )

13. Marque con una X el tipo de materiales didácticos complementarios que utiliza en sus programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal?

INSTRUMENTOS	SIEMPRE	FRECUEN TEMENTE	EVENTUAL MENTE	NUNCA
PIZARRON				
ROTAFOLIO				
PELICULA				
TRANSPARENCIA				
VIDEO TAPE				
FRANELOGRAFO				
GRABADORA				
MAQUINA DE INSTRUC-CION PROGRAMADA				
EXHIBIDORES				
OTROS				

14. ¿Cuáles son los objetivos del programa de adiestramiento, capacitación y desarrollo de esta Institución?

_____

_____

_____

_____

15. ¿Se han cumplido estos objetivos?

SI ( ) NO ( ) ESTAN EN PROCESO ( )

16. Marque con una X el procentaje que han alcanzado los objetivos de adiestramiento, capacitación y desarrollo.

	100%	80%	60%	40%	20%
ADIESTRAMIENTO					
CAPACITACION					
DESARROLLO					

17. ¿Qué tipos de técnicas de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal se utilizan con más frecuencia?

	1		2		3	
	a	b	a	b	a	b
INSTRUCCION PROGRAMADA	( )	( )	( )	( )	( )	( )
CONFERENCIAS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
LECTURA DIRIGIDA	( )	( )	( )	( )	( )	( )
VISITAS DE ESTUDIO	( )	( )	( )	( )	( )	( )
MANUALES	( )	( )	( )	( )	( )	( )
CURSOS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
SEMINARIOS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
MESAS REDONDAS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
ROTACION DE PERSONAL	( )	( )	( )	( )	( )	( )
PROMOCION	( )	( )	( )	( )	( )	( )
DISCUSION DIRIGIDA	( )	( )	( )	( )	( )	( )
TOMA DE DECISIONES EN JUEGO	( )	( )	( )	( )	( )	( )
TORMENTA CEREBRAL	( )	( )	( )	( )	( )	( )
RETIROS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
METODOS DE CASOS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
SESION DE CONSEJO	( )	( )	( )	( )	( )	( )
PANEL	( )	( )	( )	( )	( )	( )
SIMPOSIO	( )	( )	( )	( )	( )	( )
INSTRUCCION EN EL TRABAJO	( )	( )	( )	( )	( )	( )
POR OTROS MEDIOS	( )	( )	( )	( )	( )	( )
NO SE DETERMINAN	( )	( )	( )	( )	( )	( )

1. Adiestramiento
2. Capacitación
3. Desarrollo
   a) Individual
   b) Colectiva

18. Del cuadro siguiente, indique con una X los niveles y número de personal que se les adiestra, capacita y desarrolla.

		Nivel directivo	Nivel medio	Nivel técnicos	Nivel jefes Sec.	Nivel empl. aux.
ADIES-TRA-MIENTO	De 1 a 100					
	De 101 a 500					
	De 501 a 1000					
	Más de 1001					
CAPACI TACION	De 1 a 100					
	De 101 a 500					
	De 501 a 1000					
	Más de 1001					
DESA-RROLLO	De 1 a 100					
	De 101 a 500					
	De 501 a 1000					
	De 1001 a					

19. El adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal se realiza con medios:

INTERNOS ( ) EXTERNOS ( ) AMBOS ( )

20. ¿Si se utilizan los medios externos para adiestrar, capacitar y desarrollar al personal, a qué centros se recurre principalmente?

_____

_____

_____

_____

21. ¿Existen escuelas de adiestramiento, capacitación y desarrollo propias para el personal de esa Institución?

SI ( ) NO ( )

22. ¿Al adiestrarse, capacitarse y desarrollarse al trabajador se procede a:

EVALUARLO INMEDIATAMENTE ( )
EVALUARLO MEDIATAMENTE ( )

23. Al concluir el individuo el curso de adiestramiento, capacitación y desarrollo se le hace entrega de una constancia?

SI ( ) NO ( )

24. ¿Qué beneficios puede obtener el trabajador al capacitarse y - adiestrarse?

ASCENSO	( )	TRANSFERENCIA	( )
AUMENTO DE SUELDO	( )	NINGUNO	( )
SATISFACCION PROPIA	( )	OTROS	( )

25. Agradeceremos los comentarios que se sirva escribir sobre el presente cuestionario.

_____

_____

_____

_____

_____

5.4.2.1. Objetivos de las preguntas del cuestionario.

A continuación presentaremos los objetivos de cada pregunta del cuestionario que se utilizó en la investigación de campo.

1. Determinar el año en que se implantó el Adiestramiento Capacitación y Desarrollo en las Secretarías de Estado, con el objeto de poder evaluar el grado de avance; así como conocer el número de personal con que cuenta la Institución y a qué número de personas específicamente se les está adiestrando, capacitando y desarrollando.

2. Conocer el presupuesto, destinado al adiestramiento, capacitación y desarrollo.

3. Conocer qué técnicas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo se están aplicando, así como detectar los instrumentos que utilizan para el desarrollo de éstas.

4. Especificar si se determinan las necesidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo y con qué periodicidad se revisan, así como verificar los programas que se llevan a cabo.

5. Conocer los objetivos en materia de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo y el grado de aplicación, de los mismos.

6. Conocer los medios que utilizan para llevar a cabo el

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

7. Conocer los beneficios que obtienen, tanto la Institución como el trabajador, después de haber sido Adiestrado, Capacitado y Desarrollado; así como verificar el procedimiento que realiza la Institución posterior al Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

CAPITULO VI

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

CONCLUSIONES

El 85% de las Secretarías de Estado, iniciaron en forma organizada la aplicación del Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos junto con los programas de Reforma Administrativa, iniciados a partir del año de 1971.

De 1971 a la fecha, son pocas las Secretarías de Estado que han logrado identificar sus objetivos en materia de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; en más del 50% de las Secretarías de Estado se le ha dado una importancia secundaria.

Diez de las trece Secretarías de Estado tienen asignado un presupuesto anual para el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; las tres ~~restantes~~ no poseen presupuesto.

Ha sido costumbre en algunas dependencias del sector público, la negativa de mostrar el monto aproximado de sus recursos económicos destinados para sus programas, contrariamente a esta afirmación experimentamos que otras dependencias (Secretaría de Salubridad, de Gobernación, de Educación, principalmente), sin ninguna preocupación respondieron contar con un presupuesto, además de la cantidad aproximada de éste. Es decir, que los recursos económicos que poseen a pesar de ser limitados son aprovechados para este fin.

Pensamos que las Secretarías de Estado que se negaron a señalar el monto de su presupuesto, sucedió lo siguiente:

Desconocen la cifra o niegan proporcionarla por temor a dudar de sus actividades de capacitación.

La Secretaría de Estado que resultó con un presupuesto mayor fué la Secretaría de Salubridad y Asistencia con $ 18'000,000.00 anuales y la Secretaría con menos presupuesto fué la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con $ 100,000.00 anuales.

En relación al presupuesto de las dependencias para el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal, señalamos lo siguiente:

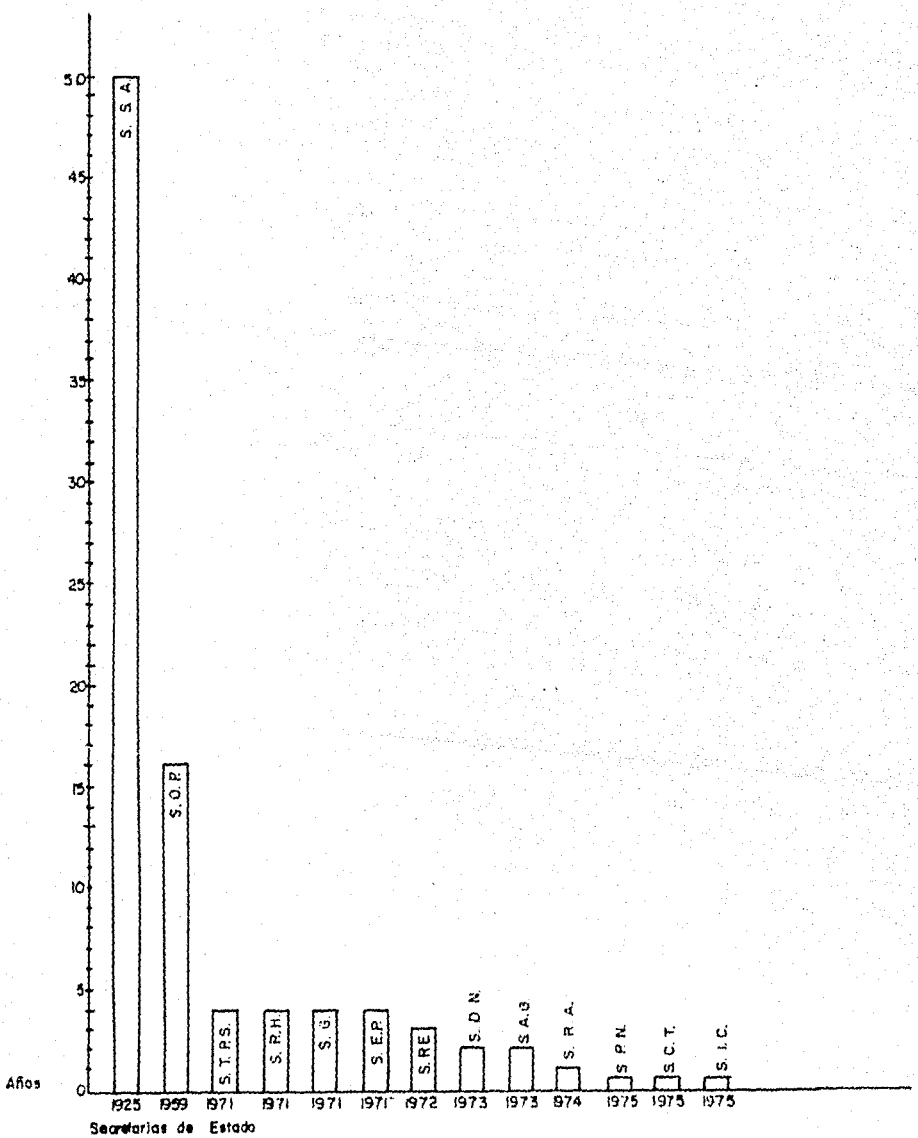
1.- Siete Secretarías de Estado actualmente gozan de un presupuesto anual y el monto total asciende a $ 28'950,000.00.

2.- Tres Secretarías de Estado respondieron tener un presupuesto anual, pero no se nos proporcionó el monto.

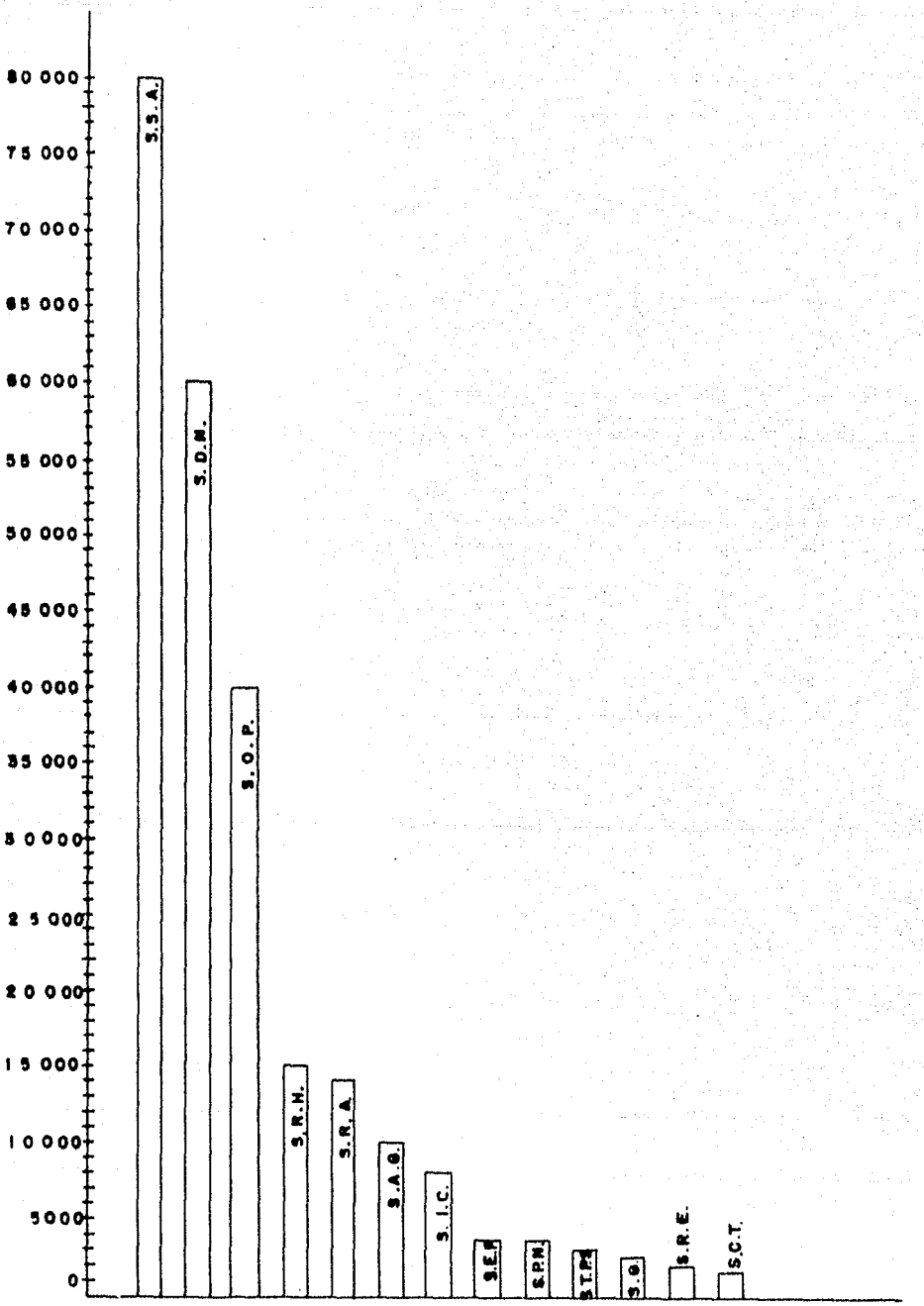
3.- Las tres restantes Secretarías de Estado carecen de presupuesto.

Con respecto al primer grupo de Secretarías de Estado que tiene asignado un presupuesto anual, consideramos no tuvieron ninguna preocupación por señalar el monto de su presupuesto, por lo que están conscientes del uso realista que le dan.

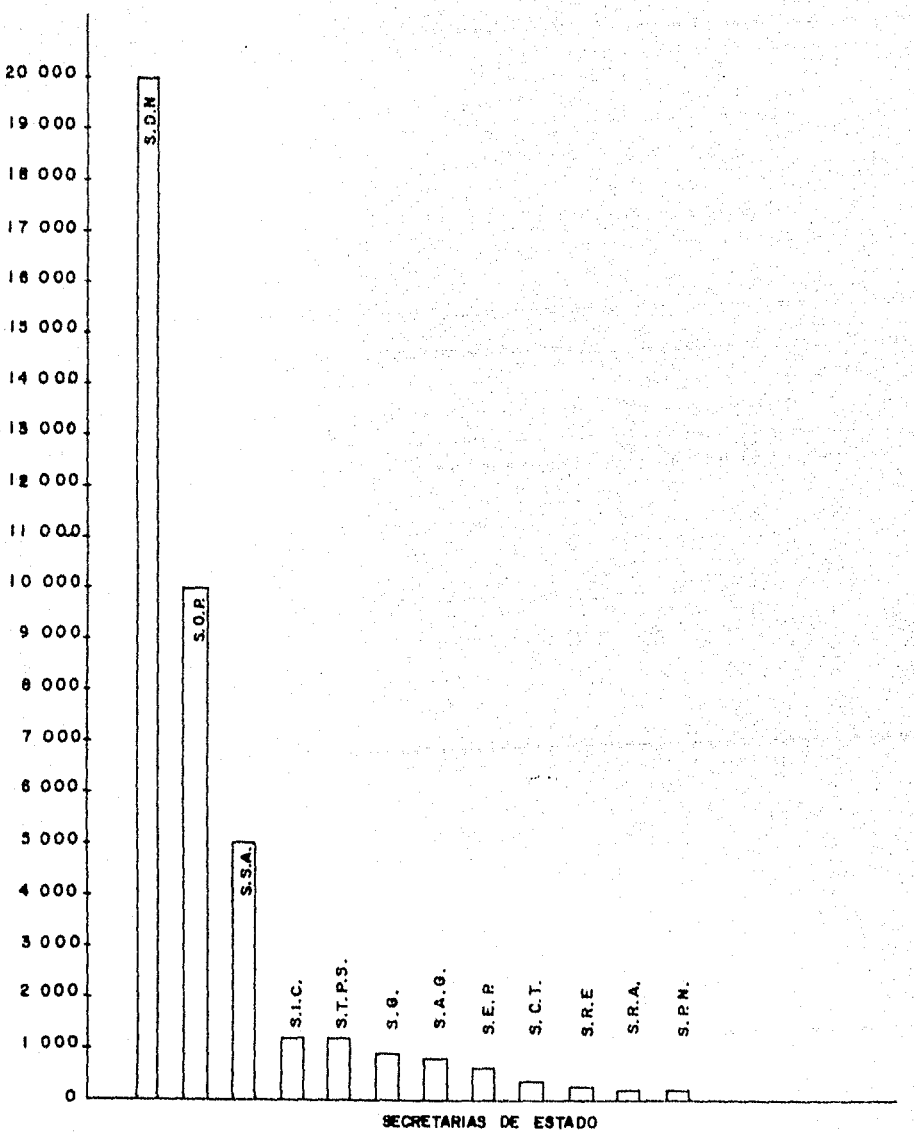
El segundo grupo de Secretarías, se negaron a señalar el monto de su presupuesto; consideramos que se debió a lo siguiente: Desconocen la cifra o niegan proporcionarla por temor a dudar de sus actividades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.



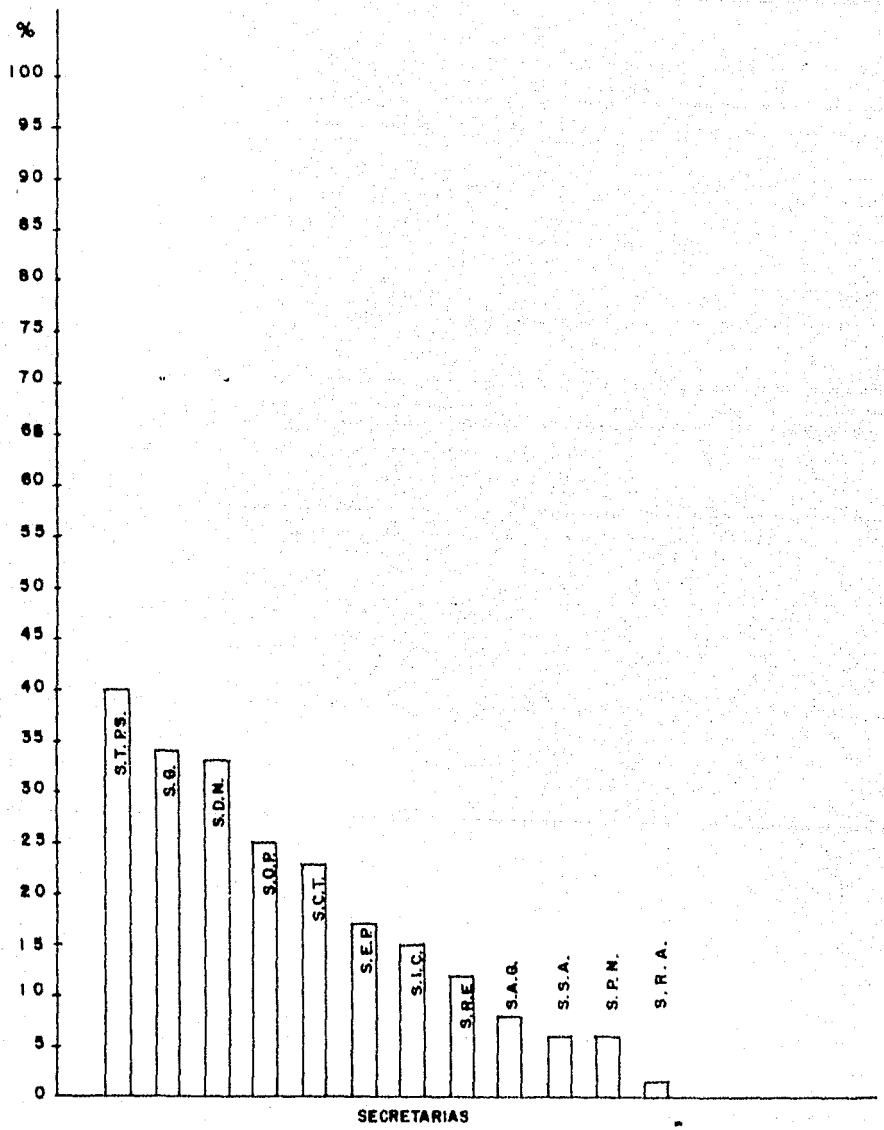
TOTAL DE AÑOS QUE LLEVAN LAS 13 SECRETARIAS DE ESTADO APLICANDO EN FORMA ORGANIZADA EL ADIESTRAMIENTO, LA CAPACITACION Y/O EL DESARROLLO.



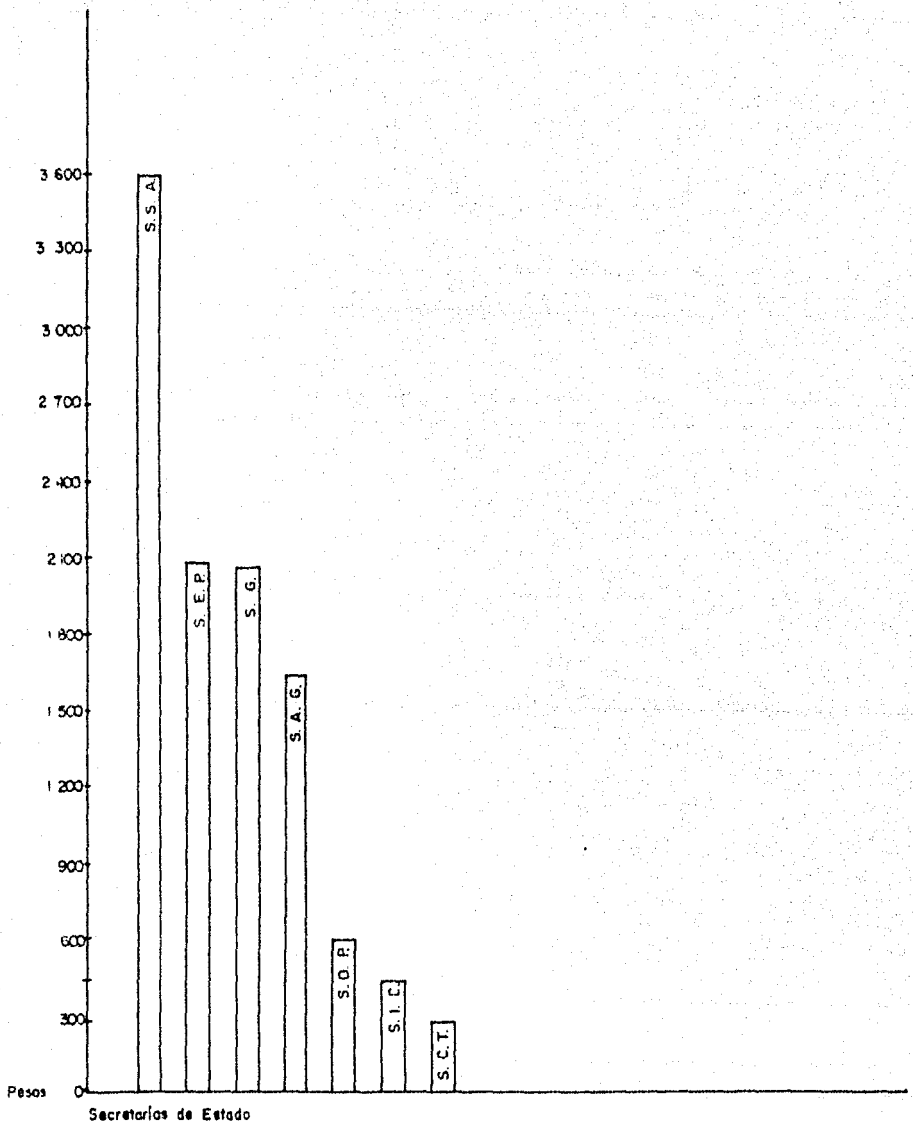
NUMERO DE PERSONAL CON QUE CUENTA CADA SECRETARIA DEL ESTADO



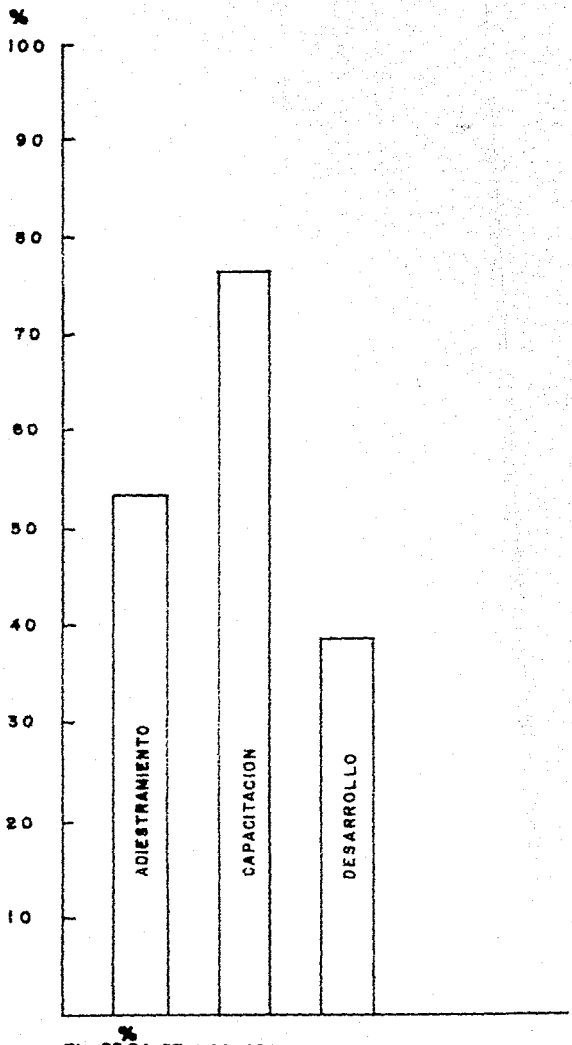
PERSONAL QUE SE ESTA ADIESTRANDO, CAPACITANDO Y/O DESARROLLANDO EN CADA SECRETARIA DE ESTADO.



PORCENTAJE DE PERSONAL QUE SE ESTA ADIESTRANDO, CAPACITANDO Y/O DESARROLLANDO EN CADA SECRETARIA DE ESTADO, DE ACUERDO AL NUMERO TOTAL CON QUE CUENTA CADA UNA DE ESTAS.



CANTIDAD EN PESOS QUE DESTINAN LAS SECRETARIAS DE ESTADO POR CADA PERSONA QUE ADIESTRA, CAPACITA Y DESARROLLA.



EL 53.84 DE LAS SECRETARIAS UTILIZAN EL ADIESTRAMIENTO
EL 76.92 DE LAS SECRETARIAS UTILIZAN LA CAPACITACION
EL 38.46 DE LAS SECRETARIAS UTILIZAN EL DESARROLLO

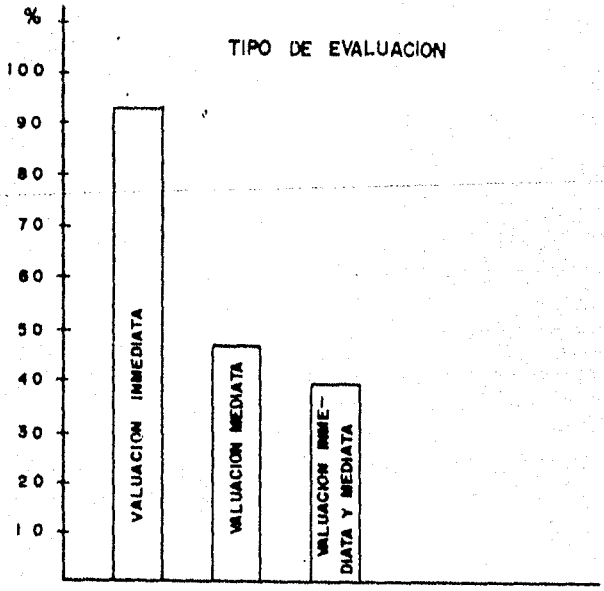
TIPO DE EVALUACION QUE SE LLEVA A CABO EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO.

DEPENDENCIA	TIPO DE VALUACION	
	INMEDIATA	MEDIATA
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	X	X
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	X	
SECRETARIA DE LA DEFENSA NACIONAL	X	
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	X	
SECRETARIA DE GOBERNACION	X	
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	X	X
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	X	
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	X	X
SECRETARIA DE PATRIMONIO NACIONAL	X	X
SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA	X	
SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	X	
SECRETARIA DE RECURSOS HIDRAULICOS	X	X
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL		X

EL 53.84 % DE LAS SECRETARIAS DE ESTADO UTILIZAN LA EVALUACION INMEDIATA
EL 30.76 % DE LAS SECRETARIAS DE ESTADO UTILIZAN LA EVALUACION INMEDIATA Y MEDIATA
EL 15.38 % DE LAS SECRETARIAS DE ESTADO UTILIZAN LA EVALUACION MEDIATA

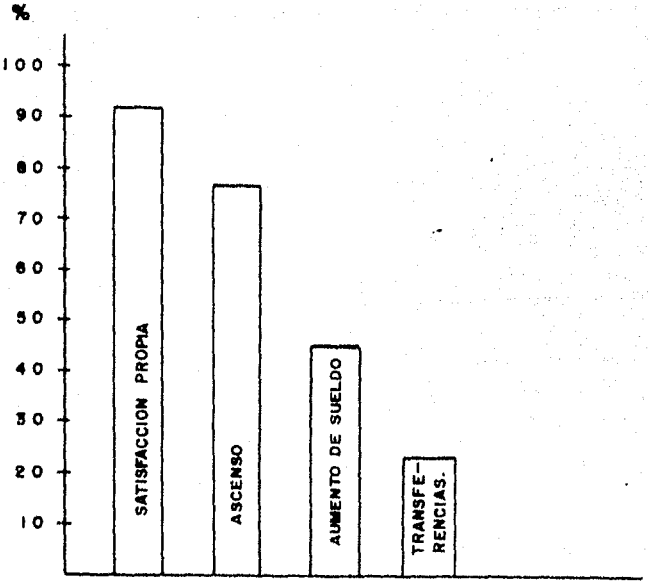
CANTIDAD EN PESOS QUE DESTINAN LAS SECRETARIAS DE ESTADO POR CADA PERSONA QUE ADIESTRA, CAPACITA Y DESARROLLA.

SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	$ 3,600 POR PERSONA (ANUAL)
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA	2,083.00 " "
SECRETARIA DE GOBERNACION	2,060.00 " "
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA	1,625.00 " "
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	600.00 " "
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	416.00 " "
SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	285.00 " "



BENEFICIOS

BENEFICIOS QUE OBTIENE EL TRABAJADOR AL ADIESTRARSE, CAPACITARSE O DESARROLLARSE.



Y por último el tercer grupo de Secretarías que no - poseen un presupuesto asignado, consideramos lo siguiente:

a) No necesitan de un presupuesto específico por el supuesto hecho de que realizan sus actividades de - Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo con centros externos autónomos como el Centro Nacional de Capacitación Administrativa del ISSSTE (C.N.C.A.)

b) Contrariamente al criterio anterior, los responsables de esas dependencias deberán asignar una partida especial que satisfaga las necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

Es imposible capacitar a todo el personal de las Secretarías de Estado, ya que existe muy poco personal preparado para este fin; además son notorias las condiciones de grupos de servidores que - no prestan eficientemente los servicios públicos, porque existen empleados que su interés únicamente radica en mantenerse en un puesto público para percibir un salario y sin preocuparse por prestar un buen servicio.

Elevar el porcentaje del 18.35% de empleados capacitados en las Secretarías de Estado, es una de las metas de la Reforma Administrativa. Esto se logrará cuando se identifiquen plenamente las necesidades de capacitación, cuando se asigne un presupuesto realista - y destinado únicamente a este fin, entre otras razones.

Las Secretarías de Estado conocen y utilizan para su Administración, el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; y en orden de importancia de acuerdo a sus necesidades se utilizan general--- mente de la siguiente manera:

1.- Capacitación

2.- Adiestramiento

3.- Desarrollo

Considerando que las Secretarías de Estado entienden a la capacitación como la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo, manejan esta técnica destinándola a niveles que requieran de estos conocimientos.

Todas las Secretarías de Estado poseen áreas o departamentos para la atención de sus programas de capacitación, aunque algunos con mejores programas que otros, pero principalmente el total de estas Secretarías poseen las siguientes funciones:

1.- Conocer las necesidades más imperiosas del Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

2.- Llevar a cabo los programas que se ajusten a sus necesidades, para poder evaluar el aprovechamiento de las mismas.

3.- Proporcionar al individuo las satisfacciones sociales, económicas y culturales.

Para la determinación de las necesidades de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, es fundamental la utilización de técnicas adecuadas para llegar a los objetivos fijados. Las Secretarías de Estado en su mayoría, respondieron utilizar las siguientes técnicas:

1.- Observaciones

2.- Solicitud del interesado

3.- Cuestionarios

4.- Análisis de puestos

5.- Pláticas con jefes

6.- Entrevistas

7.- Test o exámenes

8.- Conferencias con grupos asesores

9.- Calificación de méritos

10.- Revisión de expedientes personales.

Los resultados dependerán del conocimiento que se tenga, de las posibilidades de estas técnicas, para darle un uso adecuado y su correcta aplicación.

En las Secretarías de Estado el 54% determinan sus necesidades en una forma periódica comprendida en un lapso no mayor de seis meses. El 23% de las Secretarías, revisan sus necesidades en un período hasta de un año; y el porcentaje restante lo hace en forma indeterminada de tiempo.

La importancia de este renglón es considerable ya que se piensa algunas veces que las dependencias oficiales realizan ciertas actividades con el único fin de justificar sus partidas económicas y no se enfocan principalmente al logro de objetivos. La actitud de las dependencias públicas debe ser la de ajustarse a sus recursos, para no gastar inútilmente sus partidas en cursos superfluos y que no reparten beneficios al servidor público, y aún menos a la Dependencia.

Las políticas para la determinación de necesidades de las Secretarías de Estado, las elaboran principalmente el titular, el Oficial Mayor, Directores Generales y Jefes de Oficina, en coordinación de capacitación. La aplicación directa de estas técnicas corresponde al Centro de Capacitación, a la dirección o área de capacitación u otro departamento con funciones semejantes.

Todas las Secretarías de Estado respondieron que elaboran previamente sus programas para la aplicación del Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos; aunque en algunas ocasiones se preparan cursos aislados, conferencias o seminarios, que no responden a un programa. Normalmente este tipo de eventos en las dependencias se hacen cuando alguna autoridad está empeñada en informar sobre algún tema actual y sin interesar al tipo de participantes que asistan.

Las Secretarías de Estado utilizan instrumentos que van desde los muy sencillos y de uso tradicional, hasta los más complicados que son producto de los últimos adelantos tecnológicos. Los más comunes en su utilización son los siguientes:

1.- Pizarrón

2.- Rotafolio

3.- Transparencias

4.- Grabadora

5.- Película

6.- Franelógrafo

7.- Video Tape

8.- Máquina de instrucción programada

9.- Exhibidores.

Aparte de la información anterior, es lógico pensar - que aquellas Secretarías de Estado que poseen un presupuesto para - la capacitación y consideran que esa cantidad es suficiente realizan - sus programas de capacitación con mejores instrumentos que las otras Secretarías de Estado que poseen un presupuesto raquítico o que simplemente no lo tienen. Lógicamente estas Secretarías no tienen las - posibilidades de utilización de mejores instrumentos para la capacitación. Aunque son utilizados los instrumentos tradicionales y sencillos en un alto porcentaje en todas las Secretarías de Estado.

El Centro Nacional de Capacitación Administrativa --- (C.N.C.A.) del I.S.S.S.T.E. utiliza los principales instrumentos para la capacitación

Con la finalidad de identificar los objetivos de capacitación que tienen las Secretarías de Estado, logramos integrar una definición del objetivo general para sus programas; dicho objetivo es el siguiente:

Proporcionarle a los Recursos Humanos, conocimientos, habilidades, de acuerdo a las actitudes, comportamiento de los servidores públicos para lograr una eficiente prestación de los trabajos y/o servi--

cios que persiguen las Dependencias Oficiales.

Las Secretarías de Estado respondieron que otorgan - principalmente las siguientes ventajas:

1.- Que el servidor público logre una satisfacción propia 92%.

2.- Que el servidor público logre un ascenso. 77%

3.- Que el servidor público logre un aumento de sueldo. 46%

4.- Que el servidor público logre que se le transfiera de puesto. 23%

Los métodos de mayor utilización para el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo en las Secretarías de Estado, en orden de importancia respondieron ser las siguientes:

1.- Conferencias

2.- Cursos

3.- Seminarios

4.- Mesas redondas

5.- Instrucción en el trabajo

6.- Discusión dirigida

7.- Método de casos

8.- Instrucción programada

9.- Visitas de estudio

10.- Manuales

11.- Lectura dirigida

12.- Toma de decisiones en juego

13.- Sesión de Consejo

14.- Panel

15.- Simposium

16.- Rotación de personal

17.- Retiros

Para el buen funcionamiento de los programas de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo en las Secretarías de Estado, se requiere de la aplicación de las técnicas más adecuadas a las necesidades de cada Dependencia; estos métodos necesitan de profesionales para aplicarlos correctamente.

Se obtuvo la siguiente información sobre el Centro Nacional de Capacitación Administrativa (C.N.C.A.) dependiente del I.S.S.S.T.E., que es el organismo o medio externo que aglutina en su mayor parte los programas de capacitación de las Secretarías de Estado que no poseen Centro de Capacitación y también las Secretarías que poseen Centro de Capacitación y que al mismo tiempo se les proporciona asesoría por parte de esta Institución.

El 85% de las Secretarías de Estado tienen contactos sobre capacitación con el C.N.C.A.

El 69% de las Secretarías de Estado poseen centros propios para el Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de su personal. La mayor parte de estos centros, se encuentran localizados en el mismo edificio de la Dependencia.

PERIODICIDAD CON QUE SE DETERMINAN LAS NECESIDADES

DEPENDENCIA	MENOS DE 6 MESES	1 AÑO	NO SE TOMA EN CUENTA EL TIEMPO	6 MESES	MAS DE 1 AÑO	OTRO
S.A.G.	■					
S.C.T.		■				
S.D.N.	■					
S.E.P.	■					
S.G.			■			
S.I.C.			■			
S.O.P.		■				
S.S.A.						CONSTANTE
S.P.N.			■			
S.R.A.	■					
S.R.E.			■			
S.R.H.		■				
S.T.P.S.	■					

LA PRESENTE TABLA NOS MUESTRA QUE EL 38.46% DE LAS SECRETARIAS DETERMINAN SUS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y/O DESARROLLO CON UNA PERIODICIDAD MENOR A 6 MESES, EL 23.07% LAS DETERMINA A 1 AÑO, EL 30.76% NO TOMA EN CUENTA EL TIEMPO, Y EL 7.69% LAS DETERMINA CONSTANTEMENTE (OTRO).

NIVELES MAS UTILIZADOS EN LAS SECRETARIAS DE ESTADO.

AREA	NIVEL	NUMERO DE SECRETARIAS QUE UTILIZAN ESTA AREA	% DE SECRETRIAS QUE UTILIZAN ESTA AREA
CAPACITACION	MEDIO	12	92
ADIESTRAMIENTO	EMPLEADO AUXILIAR	8	61.5
CAPACITACION	DIRECTIVO	8	61.5
CAPACITACION	TECNICO	8	61.5
CAPACITACION	EMPLEADO AUXILIAR	8	61.5
DESARROLLO	MEDIO	7	53.8
DESARROLLO	TECNICO	6	46.1
ADIESTRAMIENTO	TECNICO	5	38.46
ADIESTRAMIENTO	JEFE DE SECCION	5	38.46
CAPACITACION	JEFE DE SECCION	5	38.46
DESARROLLO	DIRECTIVO	5	38.46
DESARROLLO	EMPLEADO AUXILIAR	5	38.46
DESARROLLO	JEFE DE SECCION	4	30.76
ADIESTRAMIENTO	MEDIO	2	15.38
ADIESTRAMIENTO	DIRECTIVO	1	7.69

CAPITULO VII.- CONCLUSIONES.

En la mayoría de los casos, los centros ocupan viejos departamentos que han sido acondicionados con nuevo mobiliario. -- Otras dependencias han logrado conseguir edificios cercanos a los suyos para instalar sus centros de capacitación.

El tipo de inmueble que observamos y destinados a centros de capacitación, van desde viejos edificios, azoteas, departamentos remozados y uno que otro edificio de recién construcción y que alberga además a otras gentes que realizan funciones distintas a la de capacitación. Generalmente estos inmuebles carecen de las ventajas de un buen centro de capacitación, ya que son inmuebles que fueron construídos para otros fines.

Las Secretarías de Estado respondieron utilizar dos formas de evaluación para los cursos de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

La evaluación inmediata y la evaluación mediata, otorgándosele a la primera, mayor utilización por los resultados que proporcione al momento de concluir el evento.

Todas las Secretarías de Estado respondieron, proporcionar constancias de asistencias o terminación de cursos a todos los participantes.

CONCLUSIONES GENERALES.

La mayor parte de las Secretarías de Estado, carecen de un presupuesto o partida económica realista para el Adiestramiento, Capacitación o Desarrollo de Personal.

Se carece algunas veces de objetivos claros y delineados para la capacitación; ésto hace que no se aprovechen eficientemente los recursos disponibles.

Además de carecer de objetivos delineados, no permiten la utilización de técnicas actuales, ésto provoca el fenómeno de "capacitar por capacitar", sin esperar resultados.

Se hace necesaria la creación de un centro coordinador único para el control y dirección de todas las actividades de capacitación de las Secretarías de Estado. Dicho centro convendría darle personalidad propia, es decir, que poseyera autonomía para no ser una dependencia burocrática más.

Es conveniente darle mayor importancia a la capacitación en las Secretarías de Estado por parte de las autoridades en general, como función administrativa que busca el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

La conveniencia de incrementar el número de personal con conocimientos de capacitación, a los centros, oficinas o departamentos encargados de esta función, para obtener mejores resultados.