

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

**PROGRAMA ESTRATÉGICO DE TITULACIÓN PARA LOS EGRESADOS DE LA
LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN 1979, UNIDAD AJUSCO.**

OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

**PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA MEJOR DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÓRGANO INTERNO DE
CONTROL EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A ;

CLAUDIA OLIVIA RANGEL CUENCA

DIRECTOR DE TESINA: MTRA. PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ



MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE DE 1997.

12778

115391

16/11/95
MCM

A mis padres:
Que con su ejemplo y amor
me enseñaron a andar un camino
de rectitud, cimentando así
la primera piedra, en la
construcción de mi vida.

A mi esposo:
Que junto a ti he compartido
el amor, proyectando con tu
apoyo nunca dejar que la
derrota derrumbe. Junto a ti
aprendo cada día que el amor
nos acompaña. Junto a ti
quiero seguir el resto de mi
vida.

A mi suegra:
Que gracias a su apoyo y
comprensión recibida cuando
casi flaqueaba , puede
culminar mis metas.

A mi hijo:
Que con su presencia ha
iluminado mi razón por la
vida, esforzándome cada día
más en el logro de mis
metas.

A mis hermanos y cuñados:
Por el apoyo moral recibido
y por los ánimos que siempre
me dieron para terminar
mi carrera.

A mis amigos y compañeros:
Que me acompañaron en mi
largo camino, de los cuales
recibí muestras de cariño,
afecto y apoyo.

Y gracias a ti Señor,
por todas las bendiciones
que recibo cada día.

Gracias por su apoyo a todos.

I N D I C E .

Introducción	3
CAPITULO I.- PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	
1.1 Antecedentes históricos de la capacitación	7
1.2 Definiciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo.....	8
1.2.1 Definición de capacitación.....	8
1.2.2 Definición de adiestramiento.....	10
1.2.3 Definición de desarrollo.....	11
1.2.4 Diferencias entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.....	13
1.3 Algunos expertos de la capacitación.....	15
1.3.1 Rodríguez Estrada Mauro y Ramirez-Buendia Patricia.....	15
1.3.2 Arias Galicia Fernando.....	18
1.4 El proceso de la Administración de la Capacitación... ..	21
1.4.1 Concepto y alcances de la detección de necesidades de capacitación.....	23
1.5 La descripción de puestos: su concepto	31
1.5.1 Importancia de la descripción de puestos	33
1.5.2 Términos análogos.....	33
1.5.3 Detección de necesidades y descripción de puestos	36
1.6 Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad.....	41
1.7 La Capacitación en México.	
1.7.1 Antecedentes sobre capacitación en México.....	49
1.7.2 Desarrollo de la capacitación en la Secretaría de Educación Pública.....	50

CAPÍTULO II.- EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

2.1 Antecedentes de la Universidad Pedagógica Nacional...	54
2.2 Bases Legales de la Universidad Pedagógica Nacional..	57
2.3 Estructura Orgánica	59
2.4 El Órgano Interno de Control en la Universidad Pedagógica Nacional.	
2.4.1 Antecedentes del Organo Interno de Control en la Universidad Pedagógica Nacional	64
2.4.2 Capacitación del personal del Organo Interno de Control.....	68
2.4.3 Características generales del personal del Organo Interno de Control	71
2.5. Rasgos del perfil material de los empleados administrativos de la Universidad Pedagógica Nacional	74

CAPÍTULO III.- BASES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

3.1 El derecho a la capacitación.....	79
3.2 Marco Jurídico de la Capacitación.....	81

CAPÍTULO IV.- Propuesta para desarrollar una mejor detección de Necesidades de Capacitación en el Órgano Interno de Control en la Universidad Pedagógica Nacional.....	91
--	----

CONCLUSIONES.....	102
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	106
-------------------	-----

ANEXOS.....	109
-------------	-----

INTRODUCCIÓN.

Parte del fenómeno de supervivencia de la especie humana lo constituye su capacidad de crear, conservar y transmitir bienes y productos culturales. La educación es la vía de transmisión de dichos bienes. A través, de ella el grupo social asegura su continuidad existencial ejerciendo una influencia que forma al hombre de acuerdo con sus ideales y necesidades en un tiempo y un espacio histórico determinados, es en este sentido que se habla del proceso de socialización de los individuos, mismo que implica una apropiación de los ideales, costumbres y conocimientos de la sociedad por parte de sus miembros. Sin embargo, esta apropiación no es mecánica, ni copia fiel de lo transmitido. El individuo recrea, critica y actualiza los valores, prácticas y conocimientos heredados en los ámbitos de la costumbre, la acción y la ciencia y la tecnología. Así, la educación es, por su parte, un producto de las sociedades a través del cual se trasmite una cierta estructura económica, social, religiosa, ética y científica, y por la otra, es un factor de cambio, de enfrentamiento crítico a la sociedad.

En su esencia se trata entonces de un proceso de transmisión y adquisición de bienes culturales entre individuos pensantes y creativos, es decir, de enseñanza-aprendizaje que ejercido a lo largo de la vida del hombre lo hace parte del grupo social. De esta forma, gran parte de la educación se presenta de manera asistemática, no planeada con objetivos implícitos. Donde el individuo forma sus primeros hábitos, gran parte de sus actitudes ante la vida y desarrolla conocimientos básicos para la convivencia diaria. Es el caso de la influencia formadora que ejerce la familia, por ejemplo.

En este tipo de influencias educativas se evidencia esa relación que guarda el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fenómeno de la supervivencia. Incluso en un primer momento histórico esta relación era esencial. Sin embargo, y a medida que las sociedades se van sofisticando, tanto en sus relaciones como en sus modalidades educativas, esta relación se va desvaneciendo, haciéndose un factor implícito.

La sociedad y su acervo cultural se van haciendo más complejos y por ello para que el proceso educativo y su repercusión en el individuo y su conducta sea evaluable, se precisa sistematizar,

lo cual implica definir objetivos de enseñanza-aprendizaje en un marco contextual definido, con vistas a una formación específica y con el diseño de estrategias educativas congruentes.

Entre las distintas modalidades educativas, que han sistematizado la experiencia del proceso educativo está la modalidad de la capacitación para el desarrollo del personal en las instituciones. En efecto, la capacitación se constituye como un elemento crucial en la vida productiva en tanto es entendida como una nueva forma de inversión que planea, ejecuta y evalúa sistemas educativos en las instituciones, en función de su desarrollo y el de sus miembros.

En este orden de ideas, la capacitación es un proceso educativo sistemático, el cual se propone cambiar o modificar las conductas de los implicados en el proceso laboral con vistas a alcanzar mejores niveles de desempeño. El caracterizar a la capacitación como un proceso lógico y sistematizado implica, así mismo que cada una de las etapas que va cubriendo es la razón y fundamento de la posterior, que cuenta con objetivos definidos de antemano e inscritos en un marco educativo específico, con base en necesidades detectadas con anterioridad.

Desde luego que la capacitación como otros procesos educativos, se presenta en ocasiones, de una manera asistemática. Sin embargo, para que la capacitación sea una inversión para el desarrollo dirigido de las instituciones, precisa tener una intencionalidad explícita y seguir un plan estructurado de antemano, con base en necesidades reales de ejecución y de desarrollo respetando el marco de metas y políticas de la institución. Incluso, la Ley Federal del Trabajo, obliga a las instituciones a presentar sus programas de capacitación, mismos que implica una labor de planeación específica.

En términos generales, para que tal proceso sistemático de capacitación exista debe constar con una clara intención por parte de la institución para que algunos trabajadores adquieran conocimientos, destrezas o actitudes, aunada a una conciencia del proceso por parte de los implicados y un lugar y tiempo destinados exclusivamente a la enseñanza-aprendizaje.

El presente trabajo se realizó en el Órgano Interno de Control (O.I.C.) en la Universidad Pedagógica Nacional (U.P.N.), órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

El O.I.C. es una área dedicada a verificar el manejo y aplicación de los recursos con que cuenta la institución con economía, eficiencia y profundidad.

Dicha función, es un trabajo delicado; ya que se refiere a la forma en que son manejados los recursos de la institución y un mal manejo y desarrollo en la supervisión de los mismos, llevaría a enfrentar problemas muy serios y severos.

Así que para que el O.I.C. lleve a cabo sus funciones con la mayor eficiencia necesita personal capacitado y/o especializado en esta área.

La U.P.N. capacita a su personal por medio de cursos que son programados durante el año, pero el problema es que la capacitación que da la institución no es la adecuada para el tipo de personal que necesita, además ésta no es tomada en cuenta para ascender en el escalafón.

Se proponen una serie de cuestionarios dirigidos al personal adscrito al O.I.C., relacionados con su antigüedad, relaciones interpersonales, capacitación, nivel de estudios, seguridad, etc.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es hacer un análisis del problema de capacitación que se presenta en el O.I.C., así como de la forma en que se puede llevar a cabo una buena detección de necesidades de capacitación.

En este trabajo se analizan los rasgos del perfil material de los trabajadores de la U.P.N. y del O.I.C., referentes a las necesidades sentidas de capacitación por parte del trabajador.

Por lo que se dividió en cuatro capítulos, el primero nos habla acerca del proceso de la administración de la capacitación, concepto y alcance de la etapa de detección de necesidades de capacitación. Así mismo se mencionan los antecedentes de la capacitación y el adiestramiento, definición y diferencias entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, se reseñan algunos expertos de la capacitación.

En el mismo capítulo, se describe el puesto, su definición, importancia, términos análogos, la relación existente entre la detección de necesidades y el puesto.

También, se hace una pequeña reseña sobre la formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad.

Por último, nos referimos a la capacitación en México, antecedentes históricos, el desarrollo de la capacitación en la S.E.P.

En el capítulo segundo se describe a la U.P.N., sus bases legales y su estructura orgánica; así como al O.I.C. en la U.P.N., sus antecedentes, la capacitación que ha recibido el personal adscrito a dicha área y las características generales de dichos trabajadores.

También contiene un apartado que se refiere a los rasgos del perfil de los empleados administrativos de la U.P.N.

En el tercer capítulo se menciona el derecho a la capacitación y el marco jurídico de ésta.

En el cuarto capítulo, se da a conocer la propuesta a desarrollar de una mejor detección de necesidades de capacitación en el O.I.C. en la U.P.N.

A continuación se dan las conclusiones a las que se llegó en el trabajo y las recomendaciones para implementar los instrumentos de detección de necesidades de capacitación.

Y por último se presenta la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I. PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACION.

El aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y a la base del progreso y de la civilización, es hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Es importante mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años. (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, de tal manera que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado los integrantes de las civilizaciones transmitieron sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que después, de un largo periodo, podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi (Babilonia).

Al referirnos a la celeridad reciente del desarrollo científico y tecnológico. y este sistema de aprendizaje no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía. Por otra parte, este proceso desencadenado por el proceso industrial, provoco paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

1.2 DEFINICIONES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Existe una multiplicidad de conceptos sobre Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, los cuales al darles un enfoque teórico y práctico llegan a ser empleados como sinónimos, ocasionando con ello problemas semánticos, por tal motivo mencionaremos algunas definiciones de estos conceptos que servirán para lograr un mejor entendimiento de cada término.

1.2.1 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

La palabra capacitación significa, "Acción y efecto de capacitar".¹

Capacitar a su vez, "Habilitar, tener aptitudes o disposición para hacer algo".²

Por otro lado la Enciclopedia Universal Ilustrada, define este concepto de la siguiente forma:

"Hacer a uno apto, habilitarle para algunas cosas, facultadas a comisionar a una persona para algo."³

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que, "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

La capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante."⁴

El Lic. Fernando Arias Galicia, nos comenta que, "La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."⁵

¹ Pequeño Larousse Ilustrado. Edit Larousse, S.A. 4ª ed. México, 1968. p. 193

² Ibidem, p. 193

³ Enciclopedia Universal Ilustrada. Tomo II. Edit. Espasa Calpe, S.A. Madrid. 1967. p. 1035

⁴ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. 2ª ed. México 1982. p. 20

La unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea a la capacitación como, "La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal."⁶

El servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), precisa que la capacitación es, "Como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades u adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo."⁷

Por su parte la Lic. María de Lourdes Mendiola, sostiene que "La capacitación en el trabajo... es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas."⁸

En un documento del Centro Nacional de Capacitación Administrativa (CNCA) se afirma que, "La capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambio de actitudes...; pero sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia e íntima naturaleza. Transformación que llega a mejorar la personalidad que revisa el sustrato profundo de sus valores culturales... Con la capacitación se tiende hacia una cultura de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta a una concepción, exacta y profunda de la nacionalidad misma..."⁹

⁵ ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas 15ª ed. México, 1985. p.320

⁶ UCECA, Guía Técnica para la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en la Pequeña y Mediana Empresa. Edit. Popular de los Trabajadores. México. Citado por Mendoza, Nuñez Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Tillas. México 1984. p.22

⁷ ARMO, Metodología para determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. Edit. ARMO. México. Ibidem. p. 24

⁸ MENDIOLA, Z. Ma. de Lourdes. Criterios para seleccionar cursos y programas de capacitación y adiestramiento. CENAPRO. México. Ibidem. p.27

⁹ CNCA. Comités de Capacitación. ISSSTE. México. Ibidem. p. 27

1.2.2 DEFINICIÓN DE ADIESTRAMIENTO.

La palabra adiestramiento significa, "La acción y efecto de adiestrar."¹⁰

Adiestrar es, "v.t. (verbo transitivo) hacer diestro (sinónimo; practicar o poner en práctica) enseñar, instruir: adiestrar un caballo. Guiar, encaminar."¹¹

Por otro lado la Enciclopedia Universal Ilustrada, nos dice que el adiestramiento significa, "La acción o efecto de adiestrar."¹²

Adiestrar es, "(Etimológicamente viene de ADDEXTRARE, colocar a la diestra) v.a. (verbo activo). Hacer o poner diestro, enseñar, amaestrar, instruir, ejercitar, acongojares, comunicar, destreza, habilidad, disposición, etc. Encaminar, guiar. dirigir, conducir, llevar."¹³

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que, "El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de mayor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de maquinas y equipo."¹⁴

El Lic. Fernando Arias Galicia, nos comenta que, "El Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz."¹⁵

Para los Lics. Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez-Buendía, "El Adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador

¹⁰ Op. Cit., Pequeño, p. 23

¹¹ Ibidem, p. 23

¹² Op. Cit. Enciclopedia, p. 926

¹³ Ibidem, p. 926

¹⁴ Op. Cit. SILICEO, Alfonso, p. 13

¹⁵ Op. Cit. ARIAS, Galicia, p. 319

de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva."¹⁶

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea a el adiestramiento como, "La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo."¹⁷

El Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), precisa que el adiestramiento es, "El proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos en su puesto de trabajo."¹⁸

Por su parte la Lic. María de Lourdes Mendiola, sostiene que, "El adiestramiento es el proceso de enseñanza-aprendizaje referido a las tareas definidas por un puesto de trabajo... no se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organizacionales del trabajo..."¹⁹

1.2.3 DEFINICIÓN DE DESARROLLO.

La palabra desarrollo significa, "m. Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse."²⁰

Desarrollarse es, "Incrementar una caso del orden físico, intelectual o moral. tr, Con palabras como ideas, proyecto, etc., llevarlos acabo, realizarlos."²¹

El Lic. Alfonso Siliceo, nos dice que, "Desarrollo significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la

¹⁶ RODRIGUEZ, Estrada Mauro y Ramírez-Buendía Patricia. Administración de la Capacitación. Edit. McGraw-Hill. México. 1990.p.2

¹⁷ Op. Cit. UCECA, p. 22

¹⁸ Op. Cit. ARMO, p. 24

¹⁹ Op. Cit. MENDOZA, Z. Ma. de Lourdes. p.27

²⁰ Op. Cit. Enciclopedia. p. 2036

²¹ Ibidem, p. 2036

voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresas."²²

El Lic. Fernando Arias Galicia, nos comenta que, "El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Puede entenderse como la maduración integral del ser humano."²³

Por su parte la Lic. Alma Margarita Taxiomara, sostiene que, "El desarrollo es dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos."²⁴

El Lic. Sikula F. Andrew, nos menciona que, "El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo en que se emplea un proceso sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales."²⁵

El Lic. Robert W. Eckes, sostiene que, "El desarrollo no sólo abarca la enseñanza de habilidades y procedimientos, sino que se ocupa también del crecimiento personal y vocacional."²⁶

El Lic. Roberto L. Craig nos dice que, "El desarrollo, es de aceptación más amplia; ya que se suma a la anterior una conciencia de autodesarrollo de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización."²⁷

²² Op. Cit. SILICEO, Alfonso, p. 13

²³ OP. Cit. ARIAS, Galicia Fernando, p. 320

²⁴ TAXIOMARA, Alma Margarita. Un estudio sobre programas de reforzamiento aplicado a un operador. Edit. Limusa. México. Citado por ORDÓÑEZ, Z. José Paulino. La capacitación en el Sector Salud: La Gerencia General de Biológicos y reactivos, un caso práctico. Tesis. México. 1968, p. 15

²⁵ ANDREW, F. Sikula. Administración de Personal. Edit. Limusa. México. Ibidem. ORDÓÑEZ, José p. 15

²⁶ ECKES, Robert W. Administración. Curso para supervisores. Edit. Limusa. México. Ibidem. ORDÓÑEZ, José p. 16

²⁷ CRAIG, Robert L. Manual de entrenamiento de desarrollo de personal. Edit. Diana. México. Ibidem. ORDÓÑEZ, José p. 16

1.2.4 DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Después de analizar los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, cada uno por separado, hemos visto que aunque son muy similares, presentan pequeñas diferencias importantes.

Mientras el adiestramiento implica una actividad manual, la capacitación y el desarrollo requieren para su realización de un conjunto de conocimientos en el desempeño de una actividad preponderantemente intelectual.

La capacitación es la acción y efecto de capacitar o capacitarse; incluye el adiestramiento, en cambio éste, nos indica hacer diestro o hábil a una persona en alguna actividad preponderantemente manual.

La capacitación y el desarrollo no sólo enseñan conocimientos, sino que además los aplican debido a ello, son más completos que el adiestramiento.

Sin embargo, no debemos olvidar que la técnicas y procesos de que pueden servirse una empresa en un momento dado, dependerá del grado de desarrollo de su potencial humano.

De ahí, la importancia tan necesaria de capacitar y/o adiestrar a los trabajadores en todos y cada uno de los niveles. Como lo señala la Lic. Alma Margarita Taxiomara, cuando nos menciona que "el adiestramiento, esta destinado a trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales sencillas. La capacitación es para trabajadores calificados, técnicos y supervisores encargados de tareas que impliquen conocimientos especiales. El desarrollo esta dirigido exclusivamente a mandos medios y directivos."²⁸

Ya que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo son los elementos claves en todo centro productivo, los cuales siempre deben estar íntimamente ligados a la producción.

²⁸ Op. Cit. TAXIOMARA, Alma. p. 26

Por ello creemos que el adiestramiento implica una actitud directamente relacionada con la función que un trabajador desempeña, en el cumplimiento de su trabajo, en cambio, la capacitación y el desarrollo, son una formación para el trabajo.

Es importante hacer notar, que el adiestramiento prepara al trabajador para que realice con EFICIENCIA las funciones de su puesto de trabajo, es decir, el adiestramiento hará más hábil al trabajador en el desarrollo normal de su actividad.

1.3 ALGUNOS EXPERTOS DE LA CAPACITACIÓN:

1.3.1 RODRÍGUEZ ESTRADA MAURO Y RAMÍREZ-BUENDÍA PATRICIA.

El enfoque que manejan estos autores en su libro "La Administración de la Capacitación", esta encaminado a formar personas que funjan como agentes de cambio positivo, esto es con el propósito de que toda persona capacitada obtenga en su desarrollo personal mayor habilidad, destreza y conocimientos en un área de trabajo, pues en la sociedad actual nos encontramos inmersos en cambios continuos y su complejidad tecnológica es cada vez más innovadora, esto ha orrillado a que las personas necesiten de la capacitación; ya que sin ella estarían estancados y rezagados para ser parte del proceso productivo, pero si cuenta con ésta será más fácil incursionar en dicho proceso, permitiendo que la persona sea más ágil y vigorosa en su área de trabajo.

Dentro de las sociedades modernas se observan las características de la división del trabajo y la especialización de las tareas, continuos cambios tecnológicos, originando esto que los conocimientos obtenidos por las personas se hagan obsoletos, así como sus destrezas tecnológicas, teniendo éstos la necesidad de capacitarse para poder estar al día con los cambios que se van desarrollando y así poder tener mayor posibilidad de entrar en al ámbito de la competencia, este factor (la competencia) preocupa, pues tiende a desplazar al menos apto para el desarrollo del trabajo, no importando si es al hombre o a la máquina.

Siguiendo a los autores Rodríguez Estrada Mauro y Ramírez - Buendía Patricia (1990), con la ayuda de la capacitación se brinda la posibilidad de insertarse en el proceso productivo de una determinada sociedad, brindando al individuo mayores habilidades y conocimientos, manteniéndolo ágil y vigoroso, evitando que se estanque o se rezague en los conocimientos necesarios para realizar su trabajo y así poder entrar sin problemas al ámbito de la competencia.

Siempre va a existir una relación entre la capacitación y el proceso institucional, es decir, toda institución necesita de gente calificada para su mejor desarrollo, obteniéndolo gracias

a la creatividad que posee el hombre por un lado, pero también es afectado por las fallas humanas más que por otro tipo de diferencia, es por eso que las instituciones prefieren contar con gente capacitada, pues así logrará el beneficio para ella, para el trabajador constituye su mayor riqueza.

Para que la institución o empresa obtenga un mayor incremento en la producción de sus bienes o servicios debe contar primordialmente con la eficiencia del trabajador, pero para lograr ésto debe contar con dos aspectos muy importantes: la Capacitación y el Adiestramiento, sin ellos no podrá lograr su objetivo de mayor productividad.

Nos mencionan una estrecha relación entre productividad y capacitación, puesto que la productividad es un medio para producir más, pero no sólo se debe enfocar a eso, sino que también debe tomarse en cuenta que gracias a ella será más equitativa la repartición de la riquezas, así como niveles de bienestar social de todos sus trabajadores y para ella misma aumentarán.

La importancia de la capacitación y al cumplir con ella las instituciones o las empresas, se puede obtener un mayor grado de desarrollo económico y social para éstas, pero esto no se alcanza porque se debe tener presente el problema de la inadecuada especialización de la mano de obra, derivado esto de la desvinculación que existe entre la capacitación y los requerimientos de la mano de obra calificada.

Este enfoque maneja la capacitación como una necesidad de las instituciones o empresas y no del individuo; ya que para poder obtener su desarrollo productivo requiere que el personal este capacitado, de otra manera nunca podrá alcanzar ese fin. El proceso de capacitación que los autores proponen debe estar inmerso en el área administrativa, que se va a encargar de planear, organizar y controlar las funciones de la capacitación y adiestramiento, que tiene como objetivo "elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en la elevación de la cantidad y calidad de trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel

socioeconómico de los individuos que integran la organización".²⁹

Con base en este objetivo la capacitación debe ser dirigida a la disminución o eliminación de los problemas de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, para que ésto no interfiera en el logro de la máxima eficiencia.

Las políticas de capacitación son:

"a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas y normas, y sus propios derechos y obligaciones.

Así mismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.

c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considera necesario.

d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador."³⁰

Así mismo, el área administrativa tendrá a su cargo la Detección de Necesidades de Capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización y la determinación de los que se resuelven con capacitación y adiestramiento. También tiene a su cargo la elaboración de planes y programas de capacitación, con base en el diagnóstico de necesidades. Implica también estudiar la forma en que la capacitación será impartida o realizada, así como la realización o diseño de los instrumentos con que evaluarán los resultados de la capacitación.

²⁹ Op. Cit. RODRIGUEZ, Estrada, p. 51

³⁰ Ibídem, p. 53

1.3.2 ARIAS GALICIA FERNANDO.

El enfoque que maneja Arias Galicia Fernando en su libro "Administración de Recursos Humanos", está encaminado a enfrentar la realidad nacional en la que nos encontramos inmersos, pues es muy común revisar autores que no nos reflejan la realidad que vivimos, sino más bien nos hablan de su realidad, dejando de lado que no todos los países lleven el mismo nivel de desarrollo, ésto se refleja en la conducta humana, en donde las condiciones sociales, culturales y políticas de un país se notan con mayor intensidad. En otras palabras, no sólo se trata de estudiar a la conducta humana, es decir, a los recursos humanos al nivel de la organización, sino también en el marco macroeconómico donde se desarrollan.

Para que cualquier institución o empresa pueda alcanzar sus objetivos, es necesario que cuente con recursos humanos capacitados, es por ello que el autor habla sobre la importancia de la capacitación del personal, diciéndonos que "es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fabricas, las campañas publicitarias, etc.; pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio. Nuevos productos y nuevas técnicas aparecen día a día. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre organizaciones lucrativas se hacen cada día más intensa. El sector no debe quedarse a la zaga pues los sistemas burocráticos pueden frenar el desarrollo integral del país.

Este cambio constante requiere igualmente, una maleabilidad de las persona. Una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas; sino tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc., adecuadas para el viaje. Entonces, al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio considerable entre los requerimientos impuestos por

las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos."³¹

Pero dejemos que el siguiente ejemplo nos muestre esa problemática, "imaginense que un campesino, con tercero de primaria exclusivamente, es puesto a dirigir una compañía de computadoras electrónicas. ¿Podría tener éxito su tarea? muy probablemente no."³² Las razones son muy obvias, pues no posee los recursos necesarios para realizar la tarea que le ha sido encomendada.

Con el ejemplo anterior podemos observar que tan importante resulta brindar educación a todo individuo dentro de una organización, así como también es importante que ésta sea una capacitación permanente, ya que es imprescindible adecuar su características y habilidades con los requerimientos que exige la tarea que está desempeñando dentro de su área de trabajo, logrando con esto un mejor desarrollo del elemento humano, de la organización y porque no, hasta de la comunidad en la que vive.

El autor hace hincapié en el importante papel que juega la educación dentro de un país, así como dentro de una organización, "por un lado permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales, técnicos; por otro lado, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida"³³, sin olvidar que es el propio individuo el único que puede hacer algo por adquirir intelectualmente los bienes necesarios.

Nos menciona que la educación no es un problema exclusivo del gobierno, sino una situación que interesa tanto al individuo como a las organizaciones en donde van a laborar, puesto que la educación con lleva un impacto importante sobre el desarrollo económico y sobre el desarrollo integral de un país. así como dentro de la organización. Dentro de las organizaciones esta ligada a la planeación de recursos humanos.

Para que en una organización se logre el mayor beneficio y eficiencia de los trabajadores, el autor parte de la educación como eje primordial, definiéndola como "la adquisición

³¹ Op. Cit. ARIAS, Galicia. p. 166

³² Ibidem, p. 310

³³ Ibidem, p. 311

intelectual, por parte del individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas así como características personales consideradas valiosas en la sociedad.”³⁴

El esquema que el autor nos menciona sobre la capacitación y el adiestramiento, se deriva de la educación y es el siguiente:

Educación:	Entrenamiento:	Adiestramiento:
Adquisición intelectual de bienes culturales.	Preparación para una tarea.	Habilidad para tareas motoras.
	Desarrollo: Formación de la personalidad.	Capacitación: Conocimientos.

Dentro del proceso de capacitación establecido por el autor, encontramos como primer etapa la detección de necesidades de capacitación; la cual representa una carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser. Lo considera como una parte medular dentro del proceso.

Una vez realizada esta etapa, se procede a elaborar los cuatro tipos de capacitación que son: a) Inducción, b) TWI o ADE (adiestramiento dentro de la empresa), c) Escuela vestibular, d) Escuela general de la organización; posteriormente se procede al análisis de los principios de aprendizaje, para cada tipo de capacitación.

Para que la capacitación sea efectiva y con ella se obtengan los mejores resultados, se debe tomar en cuenta las técnicas más adecuadas y acordes a las necesidades de cada organización, así como también es importante establecer el tipo de ayuda didáctica, la cual apoyará a la mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas. Es indispensable formar instructores, para que impartan los cursos de capacitación y por último se establece organizar manuales de capacitación, que servirán de guía para el instructor al impartir sus cursos.

³⁴ Ibidem, p. 319

1.4 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.

Para que cualquier institución, sea pública o privada, pueda llevar a cabo las actividades que tenga encomendadas es necesario y primordial que cuente con recursos humanos lo suficientemente capacitados, para lo cual es indispensable adecuar las características, habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará.

Para lograr lo anterior es necesario planear objetivos específicos de capacitación, de acuerdo a la necesidad de cada institución.

Dichos objetivos se pueden definir de la siguiente manera: "Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como el desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo."³⁵

Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los trabajadores que integran la institución.

Por lo tanto la capacitación debe ser dirigida a disminuir, hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que como resulta obvio interfieren en el logro de la máxima eficiencia y alcance de los objetivos de la institución.

Al igual que los objetivos, las políticas de capacitación deben de establecerse considerando la totalidad de la institución y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos vigentes.

Las políticas que se definan deberán de contemplar entre otros aspectos, los métodos y formas de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, si se utilizarán instructores internos o externos según se cuente con recursos propios o presupuestales, si los eventos de capacitación se habrán de

³⁵ Op. Cit. RODRIGUEZ, Estrada p.51

realizar dentro del horario normal de labores, o en tiempos mixtos, la forma de evaluar al trabajador y al proceso mismo de la capacitación.

Ahora bien, para estar en posibilidades de cumplir eficientemente con las actividades que implica la capacitación, es indispensable contar con un área administrativa que sea responsable de planear, organizar y controlar la función de capacitación dentro de la institución.

La capacitación puede formar parte de la administración de recursos humanos; ya que, como la define el Dr. Arias Galicia, "es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general."³⁶

Una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la institución y que se hayan considerado los beneficios que se esperan obtener, se procede a la planeación de la capacitación, tomando en cuenta las siguiente etapas a desarrollar:

- La detección de necesidades de capacitación: la cual se desarrollará mediante el análisis de los problemas que afectan a la institución y la determinación de los que se resuelven con la capacitación.

- La elaboración de planes y programas de capacitación: se llevará cabo con base en el diagnóstico de necesidades. Se realizará mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos que se necesitan para satisfacer las necesidades ya identificadas de capacitación.

-La forma en que la capacitación se va a realizar: si se trata de cursos formales, habrá que señalar su contenido, duración, técnica didáctica y tipo de instructor requerido, fechas, número de participantes, etc.

- El diseño de los instrumentos con que se evaluarán los resultados de la capacitación: si esto no se considera, no podrá

³⁶ Op. Cit ARIAS, Galicia p 27

saberse qué beneficios se obtuvieron. Aunque la función de evaluación propiamente dicha es parte final del proceso, se requiere establecer las bases antes de iniciar, a fin de poder efectuar comparaciones entre la situación anterior y la posterior a la capacitación.

Hay que tener presente que muchos fracasos en la formación de recursos humanos, se debe a que la planeación es deficiente o no se efectúa. Pero si se realiza bien garantiza el éxito de los programas establecidos por la institución.

El área encargada de llevar a cabo el proceso de capacitación de la institución, deberá de comunicar a las áreas involucradas lo relativo a los programas, objetivos, fechas, contenidos, duración et., así mismo integrar los grupos, seleccionar a los instructores, o la institución capacitadora, elegir el equipo y reproducir materiales, acondicionar las aulas y en general hacerse de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su realización. Diseñar e implementar mecanismos de registro de los eventos y del personal capacitado.

Para el presente trabajo, abordaremos únicamente la etapa de detección de necesidades por considerarla la parte medular del proceso de capacitación; ya que antes de lanzar cualquier programa de capacitación, se requiere conocer cuales son las necesidades actuales y futuras de la institución.

Por lo que señalaremos que las necesidades de capacitación en las instituciones, representará la carencia de algo que aparece en función de una norma, de un patrón o de un deber ser.

1.4.1 CONCEPTO Y ALCANCES DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

Algunos autores lo definen como diagnóstico de necesidades de capacitación, por lo que empezaremos a definir que es un diagnóstico.

Para la administración, el término diagnóstico esta íntimamente relacionado con el que se ocupa en la medicina; el cual viene siendo: "la averiguación del estado de salud de una persona y, en su caso, de enfermedad, determinación de los factores de ésta

y las necesidades más urgentes de curación".³⁷ Ahora bien, lo anterior habría que trasladarlo a una organización en su conjunto o a un sector administrativo. Por lo que el diagnóstico administrativo es "el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución."³⁸

Es decir, el diagnóstico, nos permite conocer las condiciones en que se encuentra una organización administrativa, de acuerdo con el objetivo que se persigue para poder obtener la información de carácter general o particular.

Para poder determinar las condiciones de la organización antes señaladas, es necesario distinguir dos tipos de diagnósticos: "a) el diagnóstico preliminar (primera aproximación a la situación-problema), y b) el diagnóstico resultante de un estudio sistemático."³⁹

Distinguiendo estos tipos de diagnósticos de necesidades de capacitación, se puede decir que se está en posibilidad de conocer las condiciones en que se desenvuelve un país, una región o una organización administrativa.

El conocimiento de dichas condiciones o síntomas del equilibrio de las organizaciones, es la fase vital de la técnicas de planeación administrativa, entre las que destacaremos el diagnóstico administrativo; el cual nos ayudará a evaluar tendencias y situaciones, explicar hechos, establecer las asociaciones de causalidad comprometidas y sudilucidas de los problemas que atañen a alguna de las actividades en las organizaciones. Así mismo, proporcionará las pautas, orientaciones generales que deban ser incluidas en las estrategias y objetivos de la organización.

Para llevar a cabo el diagnóstico administrativo en cualquier institución, se debe de contar con una descripción de la organización de acuerdo al amplio conocimiento sistematizado de las situación actual que vive la organización y de su

³⁷ MARTINEZ, Chávez Victor Manuel, Teoría y práctica del diagnóstico administrativo. Un enfoque de sistemas. México. Edit. Tillas, 1998 p.20

³⁸ Ibidem, p.20

³⁹ Ibidem, p.20

trayectoria histórica, así como una explicación de las causas que las determinaron.

"La delimitación del diagnóstico se tiene que derivar de los propósitos y la naturaleza del o los programas para los que se tiene pensado servirá."⁴⁰

Por lo tanto mencionare que el "diagnóstico se basa en una desición oportuna y en una actitud racional, por lo tanto, es resultado de un esfuerzo planeado en el cual la investigación del área deseada debe partir del reconocimiento de las anomalías en las acciones administrativas y sus antecedentes."⁴¹

Las necesidades de capacitación, son las diferencias medibles entre los conocimientos, habilidades y actitudes establecidas como requisitos de un puesto y los conocimientos que el trabajador presenta.

Por último podemos decir que la palabra necesidad dice carencia o falta. Para el caso que nos ocupa denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "debe ser", entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Hay que tener presente que no siempre las necesidades son manifiestas no obvias, y entonces se requiere de una operación análoga a la del diagnóstico que supone que cuanto mejor el diagnóstico, mejores los resultados.

Para realizar la elección del estudio de diagnóstico administrativo, mencionare que debe partirse de un problema dado en el área de trabajo, o bien puede ser visto a partir de una oportunidad. Ahora bien, una vez identificada la razón de ser del estudio de diagnóstico, es necesario revisar el curso disponible de la información con la que se cuenta y poder reflexionar en el sentido de si hace falta más datos o no. Una vez que consideremos que tenemos todos los datos necesarios, éstos se tienen que preparar en forma eficiente, para poder llegar a tomar una desición final con base en varios estudios de diagnósticos.

⁴⁰ Ibidem, p. 22

⁴¹ Ibidem, p. 22

Los aspectos que se deben consideraren el diagnóstico administrativo, en términos operativos son los siguientes:

"1.- Sistematizar la información y los datos sobre la situación problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.

2.- Establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de éstos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

3.- El comportamiento del diagnóstico mismo, es el conocimiento de los factores más relevantes dentro de la actividad o aspecto que interesa analizar de los diferentes esfuerzos en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.

4.- Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias deterctadas.

5.- El diagnóstico administrativo tiene por finalidad:

- Servir de base para acciones concretas.
- Fundamentar las estrategias que se van a expresar en una practica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifiestas por los propios intersados."⁴²

Para llevar a cabo el diagnóstico se deben tomar en cuenta las principales pautas de tipo general, que a continuación se enlistan:

"1.- Se deben realizar los estudios y las investigaciones necesarias para la aplicación del diagnóstico. No es fácil determinar la cantidad de información mínima indispensable de ahí que en ocasiones exista la propensión a estudiar mucho más de lo que se necesita. Se debe fijar con claridad el objeto de estudio del diagnóstico para no incurrir en confusiones ni limitar fronteras en la organización.

⁴² Ibidem, p 23

2.- Con el propósito de determinar una situación, además de los factores económicos, sociales y administrativos (que por lo general se analizan), también deben incluir los aspectos políticos institucionales, culturales, psicosociales e ideológicos.

3.- Es necesario incluir los factores endógenos (principalmente la situación de dependencia) que influyen en la situación que es motivo de estudio y programación, además se debe establecer cómo influyen dichos factores en el área o sector que es motivo de planeación."⁴³

De acuerdo con lo anterior, el diagnóstico integral se define como " la acción mediante la cual se establece la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan a la organización o a la situación de la realidad administrativa que es motivo de estudio e investigación en vista de la programación de una acción administrativa."⁴⁴

No hay que olvidar que el diagnóstico también establece la jerarquización de las necesidades, así como los problemas en función de diferentes aspectos sean políticos, ideológicos, técnicos y hasta de comportamiento.

Dentro de la jerarquización de las necesidades, mencionare que existen clases muy diversas y heterogéneas desde un punto de vista de su amplitud, se distinguen tres áreas:

- "- Necesidades de la institución (organizacionales)
- Necesidades de un área (ocupacionales)
- Necesidades de un trabajador (individuales)

Desde una perspectiva temporal distinguimos:

- necesidades urgentes
- necesidades a corto plazo
- necesidades de desarrollo a largo plazo.

Desde la perspectiva de la raíces y oígenes de los problemas podemos clasificar:

⁴³ Ibidem, p. 24

⁴⁴ Ibidem, p. 24

- necesidades de conocimientos, de habilidades, de actitudes
- necesidades de carencias en las estructuras y políticas de la institución
- necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas, etc.)
- necesidades en el renglón de salarios

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- necesidades de capacitación humanista y de capacitación técnica."⁴⁵

Una vez que sean detectados las clases de necesidades que tiene o presenta la institución, se buscará determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. A fin de capacitar al personal, debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que desempeña y para ello es necesario establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que se realizan, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución.

Para lograr lo anterior, se requiere desmenuzar el puesto en varias partes; de ahí que se utilice el análisis de puestos cuyo objetivo es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

Los métodos y técnicas utilizados para obtener información en el análisis de necesidades de capacitación son muy variados por lo que se mencionarán algunos de ellos:

- Inventarios de recursos humanos.
- Inventarios de habilidades de los distintos trabajadores.
- Registro de observación directa.
- Tarjetas de opinión.
- Encuestas a través de cuestionarios
- Entrevistas.
- Corrillos.
- Asambleas o grupos de lluvias de ideas.
- Listas checables.
- Registros de quejas.
- Registros de experiencias de la institución.

⁴⁵ Ibidem, p. 24

- Examen del ambiente laboral-físico.
- Examen de las normas de seguridad.

Una vez establecidos los términos y técnicas para la obtención de información, se procede a la aplicación de las herramientas para la cual hay que tener en cuenta las dos polaridades a las que nos enfrentamos:

" El proceso centrado en el consultor y en los niveles directivos.

El proceso participativo."⁴⁶

El primero tiende a basarse principalmente en las entrevistas a los jefes, a la solución de cuestionarios sobre las necesidades de capacitación de sus subalternos, al análisis de las descripciones de puestos, al análisis de las estadísticas de rendimiento y de otros aspectos.

El segundo se refiere a las pláticas con todo el personal y a las asambleas promovidas con el fin de investigar los problemas, las actitudes y las opiniones de los trabajadores.

Como siguiente paso, se procede a la recopilación e interpretación de los datos obtenidos; para lo cual conviene concentrar la información recabada en cuadros de tabulación que abarquen los aspectos que se consideran más importantes.

Una posible clasificación sería:

- estructuras afectadas
- personal afectado
- actividades que exigen capacitación
- problemas de fácil solución y problemas difíciles

El resultado de lo anterior nos llevaría a un diagnóstico que pondrá de relieve la brecha existente entre los estándares ideales y la realidad en la institución en el momento de que se trata y cuyo resultado será un cuadro de la NECESIDADES DE CAPACITACION.

⁴⁶ Ibidem, p. 67

Como último punto es necesario plasmar la información obtenida en un informe preciso y concreto, acompañado de un plan de operación previsto; el cual se someterá a la instancias necesarias para su ratificación o su rectificación, según sea el caso.

Dicho informe deberá contener los aspectos principales siguientes:

- a) Campo de intervención.
- b) Causas del problema:
 - Externas
 - Internas
 - técnicas
 - estructurales
- c) Dificultad del problema
- d) Principios en que se basa la intervención
- e) Medios que se van a poner en práctica
- f) Recursos disponibles."⁴⁷

"El párrafo final del diagnóstico debe contener los resultados previstos y un cálculo económico exacto de las ventajas previstas, el cual se tiene que argumentar al máximo. Si no es posible determinar con precisión la calidad de las ventajas, es preciso fijar al menos el margen de incertidumbre que lógicamente se espera respecto a dichas ventajas. Cuanto más impreciso sea el diagnóstico, mayor será lógicamente, el margen de no saber, qué hacer."⁴⁸

⁴⁷ Ibidem, p. 67

⁴⁸ Ibidem, p. 67

1.5 LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: SU CONCEPTO.

El puesto, como unidad de trabajo, es el elemento primario dentro del sistema laboral. Como unidad funcional, el puesto implica un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones. Tales características no están referidas al trabajador ocupante, son las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a desarrollarlo. En ello radica la llamada impersonalidad del puesto.

Las operaciones se refieren "al conjunto de actividades o tareas que un trabajador realiza de manera continua o periódica. Para el desarrollo de tales funciones, el trabajador debe poseer ciertas cualidades personales (habilidades, actitudes, conocimientos, etc.). Así mismo, el trabajo trae consigo una serie de responsabilidades (hacia el trabajo mismo, hacia los subordinados, ante bienes, etc.). Finalmente, el trabajo se desarrolla en un contexto específico, bajo condiciones ambientales particulares y variadas."⁴⁹

Reyes Ponce define al puesto como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".⁵⁰

El descriptivo del puesto o descripción de puestos es un instrumento en el cual se detallan las operaciones que se desarrollan en un puesto. Reyes Ponce lo define como "una forma escrita en la que se consignan las funciones que deberán realizar en un puesto."⁵¹

En la elaboración del descriptivo es necesario partir de una definición del puesto, explicando brevemente la actividad característica del mismo. Esta Descripción Genérica ha sido definida también como el objeto del puesto y considera a la función del puesto como un todo.

Una vez definido el puesto, se presenta una descripción detallada de las tareas que se desarrollan permanentemente o

⁴⁹ REYES, Ponce A. Análisis de puestos. Edit. Limusa. 5 ed. México, 1987, p.16

⁵⁰ Idem.

⁵¹ Idem.

periódicamente. Tal descripción denominada Descripción Analítica, exige en su presentación, la determinación de tareas obedeciendo a criterios de importancia, frecuencia y cronología.

De acuerdo con ARMO, en la descripción específica, las tareas deben ser presentadas en términos de conductas observables. Así mismo, se deben describir las condiciones de operación a partir de qué información, con qué equipos o herramientas, en qué condiciones de seguridad e higiene, etc. También es importante incluir los niveles de eficiencia o criterios que norman la actuación y el desempeño.

Por último, el descriptivo incluye una definición de las características de personalidad, experiencia, conocimientos y habilidades que ha de poseer la persona que ocupe el puesto. Tal definición ha sido llamada Especificaciones del Puesto. Es importante aclarar que no todos los autores la consideran como parte de descriptivo. Ducceshi "la presenta como sinónimo del Perfil profesional, en el cual se determinan los requisitos profesionales necesarios para el trabajo a realizar. Entre los que es posible mencionar características como: edad, sexo, especialidad profesional, cualidades físicas o mentales y emotivas."⁵² Cabe mencionar que por la similitud en la denominación de este término con el utilizado en el áreas de diseño de planes y programas de estudio (perfil profesional), lo identificaremos para el descriptivo como perfil del puesto o especificaciones.

Es importante tomar en cuenta que los elementos integrantes de los descriptivos de puestos cambian de empresa a empresa, dependiendo siempre de los fines para los cuales se destine.

Por su parte, Sánchez Anaya da "al descriptivo el nombre de Instructivo de Puestos, determinado para su diseño los siguientes elementos:

- 1.- Identificación del puesto.
- 2.- Definición del puesto.
- 3.- Autoridad y definición del puesto.
- 4.- Funciones generales a desarrollar.

⁵² DUCCESHI, Mirella "Técnicas modernas de dirección de personal" Ibenco europea de ediciones, 3 ed. Madrid 1972 p. 50

6.- Requisitos del puesto.

Este mismo autor denomina Agenda de Actividades a los descriptivos de puestos de los niveles ejecutivos; dándoles la siguiente estructura:

- 1.- Ubicación del puesto.
- 2.- Objetivos del puesto.
- 3.- Lista de labores generales.
- 4.- Periodicidad de ejecución de labores."⁵³

1.5.1 IMPORTANCIA DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

El descriptivo de puestos es un instrumento base para la evaluación del desempeño. Permite especificar con precisión y objetividad en qué actividades se requiere adiestramiento o capacitación.

Es un instrumento modelo para la selección y reclutamiento de personal.

También es útil para la conformación de manuales de operación; para el diseño de sistemas de incentivos y calificaciones de méritos. Así mismo, es un instrumento base para la determinación de fianzas y seguros, tanto como para el establecimiento de salarios y la fijación del escalafón.

Aún cuando la utilidad de este instrumento es variada, se pretende determinar con detalle el uso que es posible asignarle en el ámbito de la capacitación y el desarrollo del personal.

1.5.2 TÉRMINOS ANÁLOGOS.

El análisis de puestos es un método de investigación que se propone definir las características del puesto en cuanto a tareas específicas, cualidades personales del ocupante y condiciones de operación.

⁵³ Ibidem, p.251

Por su parte, Arias Galicia define al "Análisis de Puestos como el método lógico de investigación cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo y las condiciones que privan en él."⁵⁴

"Anaya Sánchez entiende al Análisis de Puestos, como un examen de las labores y operaciones, así como de las cualidades mentales y físicas que se requieren del trabajador, los peligros a que está expuesto y otras condiciones de trabajo."⁵⁵

El mismo autor determina las siguientes partes para la elaboración del análisis de puestos:

- 1.- Identificación del puesto.
- 2.- Funciones generales.
- 3.- Funciones específicas.
- 4.- Mobiliario y equipo.
- 5.- Anexos.
- 6.- Sugerencias del entrevistado.
- 7.- Sugerencias del analista.

Aún cuando el punto 6 define al ocupante del puesto como el entrevistado, el análisis de puesto se basa en diferentes técnicas de investigación social, dependiendo de los recursos con que se cuente.

"Ortueta da al análisis de puestos la característica definitoria de proceso, el cual busca determinar los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo y la habilidad y conocimientos que exige."⁵⁶

Es evidente que los autores coinciden en dar la categoría de método de investigación al análisis. Usualmente, el descriptivo es el instrumento derivado de este proceso.

Todo trabajo tiene una remuneración relacionada con el esfuerzo que implica su desarrollo y con las características profesionales y personales que exige. Una técnica de uso común

⁵⁴ Op. Cit. ARIAS, Galicia p. 177

⁵⁵ ANAYA, Sánchez Enrique. Administración Activa. Teoría y práctica México. ECASA, 1982. p.245

⁵⁶ ORTUETA, Ramon de Lucas. Técnicas de dirección de personal. Manual de personal. Edit. Limusa, 5 ed. México 1986 p.106

en la administración de recursos humanos es la Valuación de Puestos, con base en ella se fijan el salario. Por lo tanto, esta técnica implica la ponderación de los elementos característicos del puesto.

Podemos decir que la valuación de puestos pretende dar mérito a las características propias del puesto, en tanto que, la valuación supone asignar un valor económico a las misma.

La valuación de puestos permite calcular el valor absoluto del puesto sumando los puntos atribuidos a cada uno de sus elementos. De ello deriva el Catalogo de Puestos, "el cual clasifica a los puestos de acuerdo con su grado de complejidad. Cada puesto y su lugar dentro del catálogo se estima para diferentes factores como: exactitud en lecturas, cálculos y medidas, habilidad manual, mecánica, mental; conocimientos escolares o prácticos; capacidad mental y física, cualidades de cooperación, prudencia, adaptabilidad, decisión y cordura; esfuerzo mental y físico; responsabilidad por decisiones, fines y el trabajo de otros riesgos; por accidentes, enfermedades y tensiones; condiciones higiénicas o ambientales; etc."⁵⁷

De acuerdo con Anaya Sánchez, "la valuación de puestos implica la determinación de las funciones y la asignación de un valor relativo del puesto, relacionado con los demás puestos de la empresa y con el mercado de trabajo."

El mismo autor describe las siguientes partes integrantes de la valuación de puestos:

- 1.- Labores
- 2.- Requerimientos del puesto
- 3.- Tendencia de los sueldos
- 4.- Pagos en el mercado de la mano de obra
- 5.- Determinación del valor de cada puesto

Es evidente que los conceptos revisados tienen en común el hacer del puesto su objeto de estudio, entendiéndolo como una unidad de trabajo específica e impersonal. No supone la evaluación del desempeño de cada trabajador pero son indispensables para tal efecto, principalmente el descriptivo.

⁵⁷ FERNANDEZ, Arena. 99 principios administrativos. Edit. Diana. México. 1983. p 94

⁵⁸ Op. Cit. ANAYA, Sánchez. p. 247

Por otra parte difieren en sus propósitos particulares y en la categoría metodológica que ocupan se designa como método al análisis, como técnica a la valuación y como instrumento al descriptivo. Sin embargo, no se encuentran indisolublemente unidos para su uso.

1.5.3 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La planeación y el diseño del subsistema de capacitación, como de cualquier otra modalidad educativa, parte de dos bases fundamentales: al análisis de las metas que persigue la institución, el área y el puesto específico; así como de las políticas que norman su actuación y el análisis de la realidad.

El primero será el marco en el que se definan los objetivos operativos y el segundo estará dirigido a la detección de necesidades de capacitación, misma que para ser satisfechas requiere de estrategias educativas.

Las necesidades de capacitación han sido definidas por diferentes autores como la diferencia medible entre el desempeño real de un trabajo y el esperado. De tal suerte, Corchado Nava afirma que una necesidad de capacitación es:

"... la diferencia medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona"⁵⁹

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que un desempeño deficiente no siempre es causa de una necesidad de capacitación. De esta manera, Arthur Coldrick y Tomas Lyons definen a las necesidades de capacitación como:

⁵⁹ *Ibidem*, p. 19

"... la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa deficiencia."⁶⁰

Mendoza Nuñez es más explícito y relaciona esta diferencia entre el desempeño real y el esperado, con una falta de conocimientos, habilidades y actitudes. Este autor indica que el desempeño deficiente de un trabajador puede depender de una gran variedad de factores organizacionales y sólo en el caso de tratarse de una falta de habilidades, conocimientos o actitudes, indispensables para el desarrollo de las tareas y responsabilidades de su puesto, se puede hablar de necesidades de capacitación. De esta manera, conceptualiza a este tipo de necesidades como la :

"... falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionadas con su puesto actual o futuro."⁶¹

Con base en lo anterior, podemos definir a la detección de necesidades de capacitación como un estudio comparativo entre el desempeño real de un trabajador y el esperado. Este último es definido con criterios operativos en el descriptivo del puesto. Tales criterios operativos son establecidos mediante los llamados estándares de ejecución, aseveraciones que describen las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

En este sentido una necesidad de capacitación está relacionada con un puesto de trabajo al cual está o estará adscrito un trabajador, y la detección de tal necesidad tendrá por objeto, asimismo, tanto el estudio del puesto como unidad de trabajo específica e impersonal, como el estudio de su ejecución por parte del trabajador. Ello en busca de evidencias de una falta de conocimientos, habilidades o actitudes.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 20

⁶¹ MENDOZA, Nuñez. Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Trillas. 2 ed. México. 1986. p.32

La determinación de necesidades de capacitación es, por tanto, un diagnóstico de las disfunciones de una empresa, misma que en su origen tiene una falta de conocimientos, habilidades y/o una inadecuación de las actitudes que presenta un trabajador.

Para el propósito de establecer un plan sistemático de capacitación, la detección de necesidades de capacitación es fundamental, dado que determina los requerimientos reales del sistema receptor y da la pauta para planear y establecer las estrategias de solución óptimas.

Existen múltiples tipos de necesidades de capacitación. Algunas referidas al área afectada dentro de la organización, otras al volumen de personal afectado, otras al tipo de estrategias de solución que implican, etc. Por nuestra parte, describiremos la clasificación de Mendoza Nuñez, este autor define dos tipos fundamentales de necesidades de acuerdo con su naturaleza. Las necesidades que se suscitan cuando se da un cambio en la estructura organizacional (cambios de procedimientos, de políticas e incremento de estándares), por la movilidad del personal (ingresos, promociones, transferencias) o por algún cambio como respuesta al avance tecnológico (cambios de maquinaria y herramientas) . El hecho es que conocen de antemano las áreas , los departamentos, los puestos y las tareas específicas que se ven afectadas por el o los cambios.

Las necesidades de tipo encubierto las presentan los trabajadores que ocupando un puesto de trabajo, presentan problemas de desempeño que no están basados en otro tipo de carencias organizacionales, como una baja calidad en la materia prima o problemas de disciplina y autoridad que a su vez pueden ser acusa de necesidades de capacitación y desarrollo en niveles jerárquicos superiores.

Los métodos para detectar ambos tipos de necesidades presentan ciertas particularidades según el caso. El método seguido para detectar necesidades de tipo manifiesto es más o menos lineal. En él se compara el descriptivo del puesto, en su defecto, la lista de tareas con las actividades o conocimientos para los cuales es necesario capacitar.

Sin duda el procedimiento seguido para detectar necesidades en cubiertas es el más complejo. Este propone iniciar la detección en un nivel organizacional determinado, esto es, la empresa completa, un área crítica, un puesto o una situación crítica. El procedimiento es lineal si se empieza con el sistema completo hasta un elemento específico pero no necesariamente a la inversa.

Cuando se habla de la detección de necesidades de la capacitación completa se trata de una búsqueda de evidencias generales sobre índices de desempeño (a través de las quejas de los usuarios o clientes, la frecuencia de conflictos que implican relaciones personales, costos elevados medidos con relación a las políticas y objetivos de la empresa). Se trata de definir los problemas generales de la empresa, obviamente no todos estarán basados en necesidades de capacitación pero sólo una investigación profunda permite distinguirlos y planear alternativas de solución.

Entre las evidencias generales también podemos mencionar los hechos que detecta Siliceo como suceso que permite conocer las necesidades e capacitación, directa o indirectamente: empleos de nuevo ingreso, rotaciones y transferencias (hechos directos que implican necesidades manifiestas); ausentismo, evaluación del personal; solicitud expresa de un empleado para recibir un curso; información resultante de la aplicación de técnicas de investigación; datos estadísticos en general; quejas; planes de expansión y cambios de la empresa; rumores; síntomas, etc.

Del análisis y definición de estas evidencias generales deriva la identificación de las áreas críticas. La selección de las áreas crítica está basada en el grado que su disfunción obstaculiza el logro de los objetivos del sistema, así como las funciones de los otros elementos y en el monto de las pérdidas que ocasionan.

Una vez seleccionada el área crítica, se definen los problemas descubiertos, tras lo cual, se parte a seleccionar los puestos prioritarios en tanto puestos críticos. La obtención de la descripción del puesto es esencial para el diseño de

instrumentos y para la selección de técnicas de investigación adecuadas para detectar las tareas específicas en las cuales los trabajadores presentan deficiencias. El contar con información amplia sobre un puesto, sus tareas y condiciones, da pie para el diseño de instrumentos de investigación social tales como: el cuestionario, los inventarios de habilidades, las listas de cotejo, las pruebas de conocimientos y aptitudes, etc. Tómese en cuenta que el descriptivo no sólo proporciona información sobre las tareas a desarrollar, sino también sobre las características de personalidad con las cuales debe contar el ocupante del puesto.

Finalmente, al elaborar el informe de necesidades de capacitación, el investigador define el volumen de personal implicado, el tipo de necesidades que presenta, el tiempo en que debe estar capacitado, las tareas en que protesta deficiencia, las técnicas e instrumentos de investigación empleados, así como sugerencias de solución a otro tipo de problemas identificados. La importancia de esta información se encuentra en relación directa con la programación de eventos educativos.

1.6 FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y PRODUCTIVIDAD.

La importancia y la necesidad urgente que tienen cualquier empresa u organización de contar con recursos humanos capacitados esta siempre latente.

Los recursos humanos que se necesitan en las organizaciones para lograr una apertura económica sólida, deben de contar con el conocimiento d especializado de su área de trabajo, lo cual se logra gracias a la planificación y organización que lleve a acabo la unidad responsable de los recursos humanos en dicho organismo para contar con los métodos y técnicas adecuados para la importación de cursos de capacitación o bien dicho de un adecuado entrenamiento.

Debido a los constantes cambios tecnológicos, de mercadotecnia, económicos, sociales, etc., por los que atraviesa es de vital importancia contar con recursos humanos capaces de responder ante dichos cambios, de lo contrario se tendrá que pensar en "A) importar talentos en áreas estratégicas de la empresa u organización; b) expartir talentos (y capitales) fugados; c) competir por los copos talentos en el mercado de ejecutivos; d) capacitar equipos de talentos ad-hoc a las empresas y organizaciones; e) incubar desde edad temprana a jóvenes emprendedores que desarrollen ideas empresariales estratégicamente dirigidas hacia la formación de nichos de mercados locales e internacionales."⁶²

Es necesario enfatizar que la "importancia de captar talentos y luego capacitarlos radica en la misma escasez de recursos humanos. La disputa o diserción de talentos ya formados para una empresa puede constituir una pérdida irreparable si no se ha capacitado personal suplente igual calificado y especializado"⁶³, en saco de ser así se tendría que llegar al reemplazamiento de recursos humanos obsoletos por elementos funcionales y operativos.

⁶² CALVA, José Luis. Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad. México. Doble Luna Editores e Impresores. S.A. de C.V., 1997.p.199.

⁶³ *Ibidem*, p. 200

Lamentablemente en nuestro país, los anterior lista mucho de ser una realidad que fácilmente puede ser plasmada en las empresas u organizaciones; ya que "sigue siendo una asignatura pendiente el cumplimiento de las responsabilidades en materia de capacitación a la vez que no han podido darse nuevas formas de implicación de los salarios que permitan su participación en la forma de decisiones tecnológicas u organizativas y en el reparto de los resultados logrados a través de incrementos de la productividad. Tampoco se acostumbra el otorgamiento de incentivos económicos que componen las mayores exigencias y una menor disposición a asumir nuevas responsabilidades."⁶⁴

Al brindarle al trabajador la capacitación requerida para alcanzar una mayor calificación dentro del trabajo o bien querer lograr una formación profesional de los mismos, no implica únicamente el tratar de "formar cuadros medios y trabajadores más productivos, sino que los recursos humanos estén preparados con las exigencias técnicas actuales."⁶⁵

Ahora bien, dentro de los problemas que enfrentan en la actualidad toda organización y-o empresa, se encuentran " la organización, las modalidades que adquieren las relaciones de subcontratación, la calidad y alternativas de aprendizaje de la mano de obra y de los directivos."⁶⁶

Dichos problemas se ven reflejados en la medida en que la mano de obra calificada tiene que ser reemplazada debido principalmente a la automatización de los medios y a la emergencia de contar con nuevas calificaciones (programadores, ingenieros de equipos complejos, etc.).

El contar con nuevas calificaciones plantea la exigencia de elaborar nuevos programas de trabajo que consideren la adaptación de los nuevos sistemas de enseñanza técnica y capacitación profesional apegados a las nuevas necesidades.

"La aceleración del cambio tecnológico ha atraído una mayor diversificación de la producción y una adecuación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los

⁶⁴ Ibidem, p. 216

⁶⁵ Ibidem, p. 230

⁶⁶ Ibidem, p. 232

usuarios en los procesos innovativos y productivos., La interacción con los usuarios es cada vez más una fuente poderosa de innovación tecnológica.”⁶⁷

De lo anteriormente expuesto se desprende que “la calificación exigida actualmente deja de basarse en el conocimiento especializado para convertirse en la capacidad de integrar la profesión en un conocimiento tecnológico global, así como en la de sintetizar el conjunto del proceso en que se inscriben las tareas a realizar, más que una visión limitada a esas tareas.

Esto significa que la calificación, ya sea para los trabajadores como para las organizaciones, continua apoyada en los “saberes profesionales”, sólo que cada vez más altos “conocimientos profesionales” están al servicio de la resolución de situaciones específicas a veces imprevistas”⁶⁸

Aunado a lo anterior, surge la necesidad del nacimiento de las instituciones de formación profesional, las cuales en un principio se dirigieron a personas que aún no se encontraban dentro del mercado de trabajo, pero que deseaban una capacitación conforme a sus expectativas de trabajo.

Posteriormente, la necesidad de contar con programas de calificación y nuevos métodos organizativos de la gestión involucran cada vez más a la capacitación contantemente no sólo del trabajador obrero calificado y semicalificado, sino que también de los cuadros medios, técnicos y niveles superiores.

Por lo que corresponde al desarrollo de los sistemas de formación profesional en México, tenemos que “la ideología dominante en el terreno educativo se sustenta en los supuestos de la Teoría de la Funcionalidad Técnica de la educación. Esta concibe a la educación como el sistema a través del cual se adquieren los conocimientos y habilidades que se necesitan en la producción. Cada ocupación o puesto de trabajo requiere de un tipo y nivel específico de calificación, que continuamente cambia por el incesante progreso científico y tecnológico. El sistema educativo tiene la responsabilidad de formar diferencialmente a la fuerza de trabajo la adecuada calificación hace que el obrero sea más diestro y en

⁶⁷ Ibidem, p. 235

⁶⁸ Ibidem, p. 247

consecuencia aumente la productividad. Así el desarrollo económico depende del nivel educativo por lo cual ha e necesario ajustar al sistema escolar al productivo a través de la planeación educativa. La correcta adecuación evitará el desempleo y aumentará la eficiencia de la fuerza laboral.”⁶⁹

Durante la década de los años treinta, en México se consolidó el sistema de Educación Técnica. Esto se reflejó en el cambio de organización laboral, pasando del trabajo de prácticas artesanales a procesos de producción científicos. Trayendo como consecuencia que se requiera de trabajadores formados de acuerdo a las necesidades de una tecnología productiva moderna e importada. Rompiendo así con las antiguas prácticas y formas de trabajo y calificación obtenidas por los obreros, quienes desarrollaban su labor con instrumentos simples. La forma de trabajo en ese entonces, era que el capataz o maestro, así conocidos, enseñaban los secretos del oficio a sus aprendices que incluían conocimientos y habilidades.

La enseñanza de esta manera resultaba posible y rápida debido al tamaño pequeño del taller, la organización era fácil de llevar.

Con el paso del tiempo y los cambios técnicos-científicos que sufrió el país conjuntamente con el proceso de industrialización, orillaron a que la nueva formación de obreros fuera específica con destrezas particulares y nuevos conocimientos del lenguaje definido de ciertas actividades. Surgiendo oportunidades nuevas a través de la educación, técnica que pretendía capacitar a los recursos humanos con la calificación demandada por la economía.

“La educación técnica se aboca a formar los recursos humanos para una estructura en permanente cambio, por la innovación científica y tecnológica, que simplificaba las tareas, creaba nuevos puestos de vigilancia y requería de diferentes niveles de calificación para los trabajadores. La búsqueda de la correspondencia entre educación y trabajo requirió de la planeación educativa, que tuvo como finalidad identificar la cantidad y tipo de recursos humanos que eran necesarios en la

⁶⁹ Ibidem, p. 247

estructura productiva, así como proyectar sus necesidades futuras de acuerdo al crecimiento esperado.”⁷⁰

Lamentablemente y aunado a lo anterior, se dio un desfase entre la calidad y la cantidad de los recursos humanos, debido a que la preparación obtenida en la escuela no era suficiente para la realización de las tareas laborales debido a que no se podía reproducir en las aulas de clase las condiciones técnicas de la empresa y organización.

Lo anterior se debe a que en las escuelas estos cambios no se pueden realizar; ya que su función básica es didáctica-pedagógica, los talleres están concebidos como lugares de aprendizaje y no como centros de alta productividad.

De ahí que surgió “una demanda por la educación técnica, no por un interés, sino para conseguir una promoción o para conseguir estudios a nivel superior y aspirar a puestos de dirección. Los recursos humanos que se forman al obtener una credencial accedieron a ocupaciones para las cuales no se habían capacitado, o buscaron continuar con el ascenso en la pirámide escolar.”⁷¹

Es por ello que “la industria creó una alternativa que destinó como formación profesional y que tuvo como finalidad capacitar rápido y eficazmente a la fuerza de trabajo.”⁷² Lográndose así superar las deficiencias de formación en el sistema escolar.

Desafortunadamente, esta formación se volvió limitada al reducir su enseñanza a tareas muy especializadas, volviéndose muy costosa la obtención de esta calificación. Lo que motivó a los empresarios del mismo sector productivo a que se uniera para crear instituciones que ayudaran a impartir la enseñanza práctica y concreta que se iba necesitando. Creándose así el Centro Nacional de Capacitación de la Industria de la Construcción y el Instituto de Capacitación de la Industria Azucarera.

⁷⁰ Ibidem, p. 248

⁷¹ Ibidem, p. 249

⁷² Idem.

Aunado a ésto el Estado, también se dio a la tarea de crear centros públicos de capacitación para el trabajo, como lo fue el Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO) y el Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO).

Además, el Estado creó a finales de los años setenta una modalidad diferente, que permitirá una mayor relación entre el trabajo y la escuela: el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP).⁷³ Lamentablemente el proyecto del Estado de lograr una institución que encajara en la complejidad técnica de la industria para preparar técnicos y obreros especializados, fracasó al perder el CONALEP sus particularidades y al disminuir la correspondencia entre la capacitación y el trabajo.

Debido a lo anterior, el Estado deja en manos del grupo empresarial la capacitación directa a sus trabajadores y que son un insumo que está considerado en los planes de inversión cerrándose al ARMO y posteriormente el CENAPRO.

"Sin embargo, el Estado no se desatiende de la formación, ya que se mantiene el Sistema de Educación Técnica y pasa a ser orientador y promotor de esta acción en la esfera privada. En la Ley Federal del Trabajo se indica en el Artículo 132 fracción XV la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Para la observancia de esta Ley crea la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (COMICA)."⁷⁴

Dentro de sus funciones, tiende a no limitar la capacitación sino que también a la especialización, habilitación y reclasificación y se extiende a otros sectores como es el caso del agropecuario, comercial y financiero.

Por lo anteriormente señalado la formación profesional en México está estructurada por un sistema separado y paralelo que se conforma con:

a) Un sistema Público de Educación Técnica

b) Un sistema de Formación Profesional Privado en donde el

⁷³ Ibidem, p. 251

⁷⁴ Ibidem, p. 252

Estado funge como supervisor y promotor.”⁷⁵

“Una rápida revisión de los cuerpos conceptuales en los que se sustentan los programas de capacitación para el sector formal de la economía en México, muestra que el término capacitación, en cuanto se refiere a la función de ésta, se encuentra revestido de ambigüedad o bien indica que su función es preparar a los trabajadores para la realización de las actividades técnico funcionales relacionadas con los puestos de trabajo.

Se encuentra revestido de ambigüedad por cuanto no señala la naturaleza de aquello que llama calificación y el tipo de actividades que se impulsarán con ella: si serán las que se encuentran directamente ligadas a los procesos productivos (llamadas técnico-funcional) o las que comprenden cualidades especiales (llamadas extrafuncionales).”⁷⁶

Una de las ideas más utilizadas para sustentar los programas de capacitación en el país, es la que se encuentra en las teorías del desarrollo económico. En ésta se considera a la capacitación como el punto de encuentro entre el sistema educativo y el ámbito laboral.”⁷⁷ Por lo que a la capacitación le corresponde satisfacer, en cuanto al ámbito laboral se refiere, todo aquello que no haya atendido el sistema educativo.

En la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, se entiende por capacitación “el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teóricos-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responde a las exigencias de un determinado puesto de trabajo.”⁷⁸

Se puede observar que los términos empleados en los programas de capacitación, exista la tendencia a homologar la noción de capacitación con la de formación de profesionales.

⁷⁵ Ibidem, p.253

⁷⁶ Ibidem, p. 260

⁷⁷ Ibidem, p 261

⁷⁸ Idem

En México, dentro de la capacitación vinculada al trabajo productivo que es desarrollada para el sector formal de la economía existen dos modalidades; para el trabajo y en el trabajo.

La primera se refiere a la habilitación de una persona que no tienen una relación formal de trabajo, mediante el desarrollo de sus capacidades, para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente pueda tener acceso. La segunda está dedicada a la habilitación o mejoramiento de un trabajo sujeto a una relación formal de trabajo y hace referencia a la obligación patronal de otorgarla y al derecho de los trabajadores a recibirla para incrementar la productividad y el bienestar de los mismo.⁷⁹

No importa tanto el concepto que se le de a la capacitación, ésta ha correspondido a preparar a los trabajadores para alcanzar mejores puestos en sus empresas u organizaciones, para ampliar los niveles de movilidad dentro de éstas.

"En México, los programas de capacitación para los trabajadores ubicados en el sector formal de la economía están dedicados, principalmente a su especialización; esto es, a la habilitación y-o perfeccionamiento de sus cualidades técnico-funcionales. Tal situación aunque parezca contradictoria, ni ayuda a ampliar la racionalidad económica del modelo capitalista, limita la aplicación del principio de rendimiento y no permite alcanzar la modernización económica a la que se aspira. Por lo que los contenidos de la capacitación vinculada al trabajo son determinados por las necesidades de incorporación tecnológicas y por el comportamiento de los empresarios frente al empleo, más que por el comportamiento y las necesidades propias del aparato productivo formal o de los trabajadores."⁸⁰

⁷⁹ *Ibidem*, p. 262

⁸⁰ *Ibidem*, p. 263

1.7.- LA CAPACITACION EN MEXICO.

1.7.1 ANTECEDENTES SOBRE CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

Los gremios o asociaciones, en la Edad Media, eran grupos unidos por intereses comunes. Su propósito básico era la protección y ayuda mutua, estas agrupaciones estaban compuestas por tres clases de trabajadores: el maestro, quien era el propietario de las herramientas y de la materia prima, así mismo actuaba como director de los trabajadores que se llevaban a cabo; los aprendices, quienes normalmente vivían en el taller y no recibían pago, sólo comida y entrenamiento y los trabajadores propiamente dicho, que ya habían pagado por la etapa del aprendizaje, pero aún no lograban dominar completamente el oficio de que se tratará, ni contaban con los elementos como los aprendices deseaban llegar a ser maestros.

En nuestro país todo oficio también tenía sus maestros y aprendices, eran los primeros quienes proporcionaban a los segundos los conocimientos necesarios para que aprendieran el oficio. Este proceso, puede considerarse como el origen del adiestramiento y la capacitación en México.

En el desarrollo de la sociedad y la consiguiente evolución de los procesos productivos, se generó la necesidad de modificar las técnicas y métodos empleados tradicionalmente en el adiestramiento y capacitación de la mano de obra.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir una fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaba la tecnología y la expansión de las empresas.

Por lo que en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado.

En consecuencia, la necesidad cada vez mayor en los sectores productivos de servicios de capacitación, llevó a la necesidad

de elevar a rango constitucional el derecho de los trabajadores a la capacitación.

Así el 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, la modificación de la Fracción XIII del Artículo 123 de la Constitución Mexicana que dice: las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria reglamentará los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

1.7.2 DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

En el año de 1953 surgen los Centros de Acción Social en la Secretaría de Educación Pública, cuyo objeto era la vinculación escuela-comunidad.

En los Centros de Acción Social, se crean talleres adecuados para la capacitación en: encuadernación, sastrería, tapicería, tejido industrial.

Para 1962 se funda en Centro de Adiestramiento de Operadores.

En la época de los años 60's, se detecta una problemática con los egresados de las escuelas primarias que no siguen estudiando, ya que por la baja capacidad de inscripción en los centros escolares, ya por la baja capacidad económica de las familias. En el mes de noviembre de 1962, surge el plan para la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajador Industrial y Agrícola (CECATI y CECATA).

Se crea un sistema de Centros de Capacitación para facilitar a los jóvenes la adquisición de aprendizaje de diversos

adiestramientos y, ofrece preparación complementaria a trabajadores no trabajadores; se promueve así un tipo de capacitación específica.

Durante el año de 1963 se da una serie de acontecimientos bastante importante: nace el Programa Nacional de Capacitación para el trabajo. Se inauguran los primeros 10 Centros de Capacitación para el trabajo Industrial con apoyo de industriales, organizaciones obreras y del gobierno federal (CECATI).

Se crean los Centros de Capacitación para el Trabajo Agropecuario (CECATA). Por decreto se establecen escuelas para preparar maestros para los CECATIS y los CECATAS.

Para 1964 los CECATAS se transforman en Escuelas Tecnológicas Agropecuarias.

En el año de 1965 se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) y el Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra (ARMO), cuyos objetivos eran: el primero, impulsar principalmente los niveles de productividad, mediante el desarrollo de cuadros generales en todos los niveles para los sectores agropecuarios, industrial y de servicios y el segundo, se proponía desarrollar mano de obra calificada para la industria, capacitando a personas que desempeñaban o fueran a desempeñar una ocupación determinada, además de capacitar a instructores especializados y supervisores de primer nivel.

Se crean los Centros de Enseñanza Ocupacional, como complemento a la labor desarrollada por los Centros de Acción Social Educativa, dependiendo de la Dirección General de Acción Social.

Se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica, para promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo, mediante el adiestramiento

y la capacitación adecuadas para ocupar posiciones asignadas por la división social y funcional del trabajo.

Los Centros de Capacitación promovidos en 1962 pasan a depender de la Dirección General de Educación Secundarias Técnica bajo el nombre de Centros de Capacitación para el Trabajo.

En el año de 1966 se crea la Escuela Nacional para Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial (ENAMACTI).

•Para el año de 1970, en el Artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de proporcionar capacitación a los trabajadores contractuales, por parte de la empresa. Derecho de los trabajadores a la capacitación y al adiestramiento.

Para el año de 1978 se promulga la nueva Ley Federal del Trabajo, con la que se da origen a lo que se denomina "Capacitación en el Trabajo". Se separan jurídicamente los campos de la "Capacitación para el Trabajo" y de la "Capacitación en el Trabajo".

La SEP, como acción complementaria instrumenta un programa para ofrecer capacitación en el trabajo a solicitud de las empresas.

En este mismo año los Centros de Enseñanza Ocupacional pasan a depender de la Dirección General de Educación Fundamental en 1977; en 1978 a la Dirección General de Educación para Adultos y en 1979 a la Dirección General de Educación Secundaria Técnica.

Para 1981 comienza a operar la Unidad de Centro de Capacitación como instancia rectora de los Centros de Capacitación para el Trabajo, que a partir de entonces se denominan Centros de Capacitación.

Así mismo, se incorporan a los Centros de Capacitación los Centros de Enseñanza Ocupacional y los de Acción Social y Educativa. Al mismo tiempo entran en operación Unidades Móviles de Capacitación para el Trabajo.

En 1982 se publica en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo 68 de la SEP, en el que se oficializa la Unidad de Centros de Capacitación y se especifican sus funciones.

En 1985 la Unidad de Centros de Capacitación, se eleva a Dirección General de Centros de Capacitación, dependiente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT) de la SEP.

Para 1989 los Centros de Enseñanza Ocupacional se transforman a Centros de Capacitación para el Trabajo.

Actualmente se cuenta con 187 planteles en todo el país en los que se atiende a 185 651 alumnos.

Se contempla la creación de otros ocho planteles con lo que aumentará la cobertura potencial de la atención a la demanda de este servicio educativo.

CAPÍTULO II. EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL (O.I.C.) EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

2.1. ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL.

La Universidad Pedagógica Nacional, fue creada por Decreto Presidencial publicado el 29 de agosto de 1978 como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, que tiene como finalidad "el prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior, encaminados a la formación de los profesores de la educación de acuerdo a las necesidades del país",⁸¹ a través de sus tres funciones sustantivas: docencia de tipo superior; investigación científica en materia educativa y disciplinas afines y tareas de difusión y extensión relacionadas con la educación y la cultura en general. Nace como respuesta a las necesidades que tenía el magisterio nacional sobre el desarrollo de diversas acciones de capacitación y actualización. "En los años 30s, fue creado el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, el cual se transformó durante la década de los 60s en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio",⁸² ambas instituciones cumplían un papel fundamental en el campo de la profesionalización magisterial, a través del desempeño de las funciones que en su momento le fueron encomendadas.

Para 1970, una más amplia y generalizada atención del magisterio en servicio se hace cada vez más inminente, las nuevas opciones, así como la aplicación de las reformas académicas a los planes de estudio de la educación básica y media fundamentalmente, demandan la existencia de una institución cuya función prioritaria sea la profesionalización de los docentes, y con ello, la actualización y mayor eficiencia del sistema educativo nacional.

De ahí que el origen de la Universidad se da a partir de los siguientes factores o elementos histórico-políticos:

- El Estado tiene la responsabilidad de formar ciudadanos de acuerdo al desarrollo del país.

⁸¹ Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional 1978 p. 4.

⁸² Op. Cit. Manual de Organización p. 4

- Haciendo caso a las aspiraciones del magisterio a través de su organización sindical, la Universidad responde a esto, formando maestros a nivel universitario; los cuales ayudarán de manera efectiva a solucionar los problemas que enfrenta la educación en México.

De acuerdo al Artículo 3o. de la Constitución Política Mexicana, la Universidad Pedagógica Nacional, será: científica, ya que fomentará la elaboración de conocimientos que transformen la realidad y ayuden a la solución de problemas basándose en lo teórico metodológico y a la capacidad creadora; ya que el conocimiento científico constantemente cambia.

Crítica, porque promueve la reflexión independiente de todo dogma, es decir, se basa en el respeto a las posiciones divergentes.

Democrática, ya que sus acciones se orientan a consolidar un sistema de vida fundado en el mejoramiento económico, cultural y social del pueblo.

Nacional, porque atiende los problemas del sistema educativo nacional, las necesidades particulares de la educación en cada región y los requerimientos culturales de la sociedad.

Toda Universidad debe contar con tres funciones esenciales: Docencia, Investigación y Difusión.

La primera consiste en el proceso de enseñanza-aprendizaje que crea conocimientos nuevos, que ayudan a la investigación y mantienen como principio pedagógico a través de la experiencia educativa y su objetivo es el pretender con base en la problemática educativa nacional, la formación de profesionistas de la educación capaces de solucionar dichos problemas de acuerdo a los conocimientos que adquieran.

La docencia ofrece distintos niveles y grados académicos entre los cuales encontramos: Licenciatura y Posgrado divididos en Especializaciones, Maestrías y Doctorados.

Investigación: Se enfoca hacia la creación de nuevos conocimientos partiendo de la realidad educativa tomando para ello la educación primaria. Su objetivo es tratar de solucionar

los problemas educativos en México a través de estudios con un enfoque multidisciplinario.

Difusión: Proporciona elementos que ayudan a implementar los conocimientos de los estudiantes a través de la cultura, experiencia educativa, etc. Esto se lleva a través de los medios de comunicación social; ya que su objetivo es el de divulgar y hacer extensivos al sector educativo y a la sociedad en general los niveles culturales que se generan al realizar trabajos de campo, conferencias, cursos de actualización; en fin, todas aquellas actividades propias de la Universidad a nivel nacional.

Otro aspecto importante es el de servicios de apoyo académicos, los cuales son aquellos que ayudan al mejor desarrollo de las actividades académicas; las cuales pueden definirse como las acciones y recursos que favorecen las realizaciones de las funciones de la institución.

Las funciones de docencia, investigación y difusión cultural cuentan con una amplia estructura de apoyo donde destacan: sistemas de información documental, programas para la actualización y superación profesional, proyectos de apoyo didáctico y programas de intercambio.

Para poder ingresar a la Universidad Pedagógica Nacional se debe concluir el nivel medio superior.

El personal académico es seleccionado por concurso de oposición que la Comisión Académica Dictaminadora califica.

Dentro de las carreras impartidas que ofrece la Universidad son: Psicología Educativa, Sociología Educativa, Educación Básica, Educación Indígena, Administración Educativa y LEI/EMI.

En la Unidad Ajusco funciona el sistema escolarizado y en las demás Unidades el sistema de universidad a distancia y semiescolarizada; impartiendo las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria (Plan 1979 y Plan 1985) y la semiescolarizada.

Persigue entre otros los siguientes objetivos:

1.- Crear conocimientos científicos y tecnológicos en el área

llas ciencias que se encargan del estudio de la educación para ayudar al desarrollo de nuestro país.

II.- Tratar de mejorar el nivel profesional de los maestros en servicio particularmente el nivel primaria, así como fomentar la formalización de especialistas en educación que demanda el sistema nacional.

III. - Contar con maestros universitarios cada vez más capacitados que ayuden a la solución de problemas educativos a nivel nacional.

2.2 BASES LEGALES.

La base legal de la UPN es la siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3o. (Explicado en la página 14).

LEYES.

- Ley General de Educación.

- Ley para la Coordinación de la Educación Superior.

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

"La presente Ley establece las bases legales de la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal."

- Ley Federal de Educación para los Adultos.

- Ley de Planeación.

- Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.

REGLAMENTOS.

- Reglamento de la Ley Reglamentaria del artículo 50. Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.
- Reglamento del Consejo Nacional Técnico de la Educación.
- Reglamentos Interiores de Trabajo del Personal Académico y no Docente de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Reglamento sobre publicaciones y revistas ilustradas.
- Reglamento de Servicios Bibliotecarios UPN, boletín UPN.
- Reglamento para la obtención del título profesional de nivel licenciatura, publicado en el periódico UPN 1984.

DECRETOS.

- Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.

ACUERDOS.

- Acuerdo que determina la organización y funcionamiento del Consejo de Contenidos y Métodos Educativos.
- Acuerdo por el que las Instituciones y Escuelas de Educación Media Superior y Superior dependientes en forma directa o como organismos desconcentrados de la Secretaría de Educación Pública, propondrán al titular del ramo, para su aprobación, la organización académica de habrá de regir en ella.
- Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal.
- Acuerdo que reglamenta la organización y funcionamiento de la

Comisión Académica Dictaminadora de la Universidad Pedagógica Nacional.

- Acuerdo por el que se crea y establece la Comisión Interna de Administración y Programación de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Acuerdo por el que se designan los Vocales, Secretario Técnico y miembros del Secretario Técnico de la Comisión Interna de Administración y Programación.
- Acuerdo que dispone de las acciones concretas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para instrumentar la Simplificación Administrativa, a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas.
- Acuerdo que reforma la estructura orgánica de la UPN expedido por la Oficialía Mayor de SEP del 26-09-86, expediente 677/86, clave de registro 55/01.

2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Como toda organización, la UPN para cumplir con sus metas y objetivos, debe tener entre otras actividades, una estructura orgánica de acuerdo al decreto de creación es la siguiente:

" Artículo 9o., son Órganos de la Universidad:

- I. El Rector.
- II. El Consejo Académico.
- III. El Secretario Académico.
- IV. El Secretario Administrativo.
- V. El Consejo Técnico.
- VI. Y los Jefes de Area Académica."⁸³

⁸¹ Op. Cit. Decreto, p.6

Como se puede ver en el Decreto existen dos Secretarías:

La Secretaría Académica que se encarga de vigilar todas las disposiciones que en materia académica tenga la Universidad, coordinar la organización, funcionamiento de los órganos académicos con el fin de alcanzar las metas y objetivos que tiene asignados.

Esta Secretaría está compuesta por el Consejo Técnico, Dirección de Docencia, Dirección de Investigación, Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico, Dirección de Difusión y Extensión Universitaria, por último la Subdirección de Servicios Escolares.

En la Secretaría Académica sólo se mencionan los órganos que la componen y en la Secretaría Administrativa se dará a conocer las Subdirecciones explicando sus objetivos y funciones.

SECRETARÍA ADMINISTRATIVA.

La función administrativa o adjetiva de la Universidad Pedagógica Nacional recaerá en la Secretaría Administrativa, la cual tiene como objetivo el de lograr que se proporcione de manera óptima los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios, técnicos, informativos, necesarios para su buen funcionamiento. Entre sus funciones tenemos el " vigilar que las leyes, acuerdos, reglamentos y demás disposiciones de carácter normativo referentes a la administración de recursos humanos, financieros y el otorgamiento de los servicios de apoyo, se den con base en la normatividad, tanto en el ámbito central como en universidades.

Dirigir y controlar la administración de los recursos financieros y los trámites y procedimientos que se desprenden de dicha gestión".⁸⁴

También se encarga de vigilar que las disposiciones normativas referentes a la administración de los recursos se den con base a la normatividad central de la UEN, así como el de supervisar que el manejo y distribución de recursos materiales y la

⁸⁴ Op. Cit Manual General p 78

prestación de servicios se realice adecuadamente y de acuerdo a los requerimientos por las demás dependencias de la UPN.

Cabe mencionar que esta Secretaría por tener relación con el tema a tratar durante este trabajo se explicará un poca más puesto que su división es de cuatro subdirecciones, entre ellas se encuentra la Subdirección de Personal.

Las cuatro Subdirecciones son:

- Subdirección de Personal.
- Subdirección de Recursos Financieros.
- Subdirección de Recursos Materiales y Servicios.
- Subdirección de Informática.

Para tener más claro la importancia de estas Subdirecciones se describirá brevemente sus objetivos; ya que del buen manejo de hagan de ellas el funcionamiento general de la Universidad será el adecuado y no se tendrá ningún problema.

Subdirección de Recursos Financieros: Con base en los recursos presupuestales hace una asignación de éstos a las áreas que conforman a la UPN. Hace un control de las operaciones financieras contables y uso racional de los recursos a su cargo. Sus funciones son entre otras las siguientes: Vigilar y verificar que todos los trámites, documentos y valores de la Universidad sean autorizadas para tener mejor aprovechamiento de estos recursos.

Subdirección de Recursos Materiales y Servicios: Trata de que las actividades referentes a la adquisición de bienes y servicios, mantenimiento de las instalaciones, edificios y equipos, almacenamiento de bienes, otorgamiento de servicios de intendencia, archivo, transporte, mensajería, impresiones y vigilancia se lleven a cabo de la mejor manera posible.

Las funciones que realiza son: Observar que la administración del almacén y adquisiciones cumpla con las normas establecidas. Vigilar que las negociaciones que se efectúen, relativas a la adquisición de bienes y servicios se hagan con apego a la

normatividad vigente y a las necesidades y al presupuesto, entre otras.

Subdirección de Informática: Mediante el procesamiento electrónico de datos, se contribuye a que la Universidad Pedagógica Nacional cumpla sus objetivos, metas y funciones, con el fin único de optimizar los procedimientos académicos-administrativos para que con esto se proporcionen de manera oportuna la información necesaria. Sus funciones son: tener todos los recursos para poderlos administrar y buscar el óptimo aprovechamiento. Lleva también el propósito de divulgar los conceptos básicos de la informática, equipada de procedimientos a los sistemas de información disponibles en la UPN.

Antes de pasar a la siguiente Subdirección, quiero aclarar que por ser esta la finalidad de la investigación, se explicarán brevemente los departamentos que la conforman; ya que posteriormente se ampliará la información.

La Subdirección de Personal: Vigilará que las disposiciones normativas en materia de recursos humanos regule su trato y ayuden al establecimiento de mecanismos para tener al personal adecuado. Entre algunas de sus funciones tenemos las siguientes: Vigilar que los acuerdos, las leyes, reglamentos y demás disposiciones de carácter normativo referentes a la administración de recursos financieros, humanos, materiales y el otorgamiento de los servicios de apoyo, se den con base en la normatividad, tanto en el ámbito central como en las Unidades UPN.

Evaluar periódicamente las operaciones administrativas de los recursos humanos, materiales, financieros y los servicios de informática y, en su caso, adoptar las medidas de ajuste necesarias.

Esta Subdirección está integrada por dos Departamentos:

- De Empleo y Remuneraciones.
- De Capacitación y Servicios al Personal.

El primero tiene como objetivo lograr que los registros, archivos, trámites de los movimientos y remuneraciones del

personal, se efectúen con apego a la normatividad vigente y con eficiencia y oportunidad.

Entre algunas de sus funciones se destacan las siguientes: Realizar estudios de análisis y valuación de puestos y perfiles de los mismos en coordinación con la Dirección de Planeación. Integrar, actualizar y presentar a la superioridad, la plantilla de plazas de la UPN, a efecto de que se registre y valide ante las autoridades correspondientes de la SEP.

El segundo tiene como objetivo lograr el otorgamiento de prestaciones, servicios y el desarrollo de programas de capacitación y adiestramiento, satisfacer las expectativas laborales de los trabajadores y elevar la productividad de la Institución.

Entre sus funciones se tienen el "proponer y desarrollar planes y programas, tendientes a detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la UPN. Seleccionar y determinar objetivos, contenidos y modalidades didácticas adecuadas a las necesidades de capacitación del personal administrativo, basándose en los lineamientos de tecnología educativa y de educación de adultos. Coordinar el desarrollo de los cursos de capacitación al personal administrativo y dar a conocer los resultados. Promover la difusión de las prestaciones y servicios a que tiene derecho el personal, sus familiares y beneficiarios, entre otras que se estarán abordando conforme se avance en el trabajo."⁸⁵

⁸⁵ Ibidem, p. 80

2.4 ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA U.P.N.

2.4.1 ANTECEDENTES DEL O.I.C. EN LA U.P.N.

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, las organizaciones sociales son estructuras constituidas para alcanzar fines determinados. En toda institución social existen metas prioritarias que la definen y proporcionan un lugar especial dentro del concierto de funciones que conforman al gran sistema (macrosistema) que es la sociedad.

•En el caso concreto del Órgano Interno de Control en la Universidad Pedagógica Nacional, las metas que define su estructura organizacional son: "Apoyar al cumplimiento de los objetivos de la institución; apoyar a la función directiva; promover que se eviten desviaciones, dispendios; vigilar apego a programas, políticas, leyes, reglamentos y procedimientos; verificar el manejo y aplicación de los recursos con economía, eficacia y profundidad; realizar, evaluar y promover la autoevaluación en la áreas; promover la existencia de adecuados controles internos; promover recomendaciones y realizar seguimientos; prevenir y combatir posibles irregularidades."⁸⁶

El 17 de octubre de 1991, la Dirección General de Servicio Social de la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto dictaminó favorablemente la estructura orgánica de la Universidad Pedagógica Nacional, informando a la Coordinadora de Sector (SEP) el 18 de noviembre de 1991.

En enero de 1994 la Secretaría de la Contraloría General de la Federación ahora Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, consideró la conformación del órgano Interno de Control, para que realizará las funciones de control, fiscalización y evaluación de las disposiciones, normas, lineamientos y criterios generales expedidos, conforme al siguiente esquema:

"1) Se conforma el Órgano Interno de Control como un órgano de apoyo al Titular del Órgano Desconcentrado con 3er nivel

⁸⁶ Op Cit Manual de Organización p 7

organizacional. (Dirección). Como se aprecia en el organigrama anexo.

2) El Órgano Interno de Control depende de linealmente del Titular del Órgano Desconcentrado y funcionalmente de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, (SECODAM).

3) La estructura funcional y ocupacional del Órgano Interno de Control dado el ámbito de su intervención, se conforma de 15 plazas de acuerdo a la siguiente estructura ocupacional:

Contralor Interno	1
Jefe de Departamento	2
Coordinadores Departamentales	2
Audidores	5
Abogado Dictaminador	1
Analista de Sistemas Administrativos	1
Auxiliar de Sistemas Administrativos	1
Secretarias Ejecutivas	2

Plazas	15 ⁸⁷

Actualmente, el Órgano Interno de Control sufre cambios esenciales en cuanto a su estructura, según lo publicado el 24 de diciembre de 1996 en el Diario Oficial de la Federación; el cual indica que el Titular del Órgano Interno de Control así como los Jefes de Departamento de Auditoría y Seguimiento y el de Sistemas de Atención y Control de Quejas y Denuncias dependen linealmente de la Secretaría de la Contraloría de Desarrollo Administrativo; mientras que el personal operativo continua dependiendo de la Institución a la que pertenecen (o por la que fueron contratados).

En relación a las plazas, la realidad no es así lamentablemente; ya que si evaluamos detenidamente la plantilla de personal de la Contraloría Interna y tomando en cuenta la magnitud de las operaciones de la Universidad, podemos observar que el personal que labora en dicha área es insuficiente de acuerdo al siguiente cuadro comparativo:

⁸⁷ Despacho de Contadores Públicos "González García y Asociados". Informe de Evaluación sobre el funcionamiento del Órgano Interno de Control de la U.P.N. 1996. p.4

Plantilla Autorizada

1 Contralor
2 Jefes de Depto.
2 Coordinadores.
5 Auditores.
1 Abogado.
1 Analista de Sistemas Admvos.
1 Auxiliar de Sistemas Admvos.
2 Secretarias Ejecutivas.
--
15 Plazas.

Plantilla Real

1 Contralor
2 Jefes de Depto.
0 Coordinadores.
4 Auditores.
1 Abogado.
1 Analista.
0 Auxiliar.
1 Secretaria.
--
10 Plazas.

Como puede observarse en la actualidad se encuentran vacantes cuatro plazas correspondientes al Coordinador, al auditor, al auxiliar de sistemas y a la secretaria, elementos indispensables para cumplir con los objetivos del Órgano Interno de Control.

El Órgano Interno de Control (O.I.C.) cuenta con un Manual de Organización, el cual está autorizado y actualizado al 32 de julio de 1996.

Al analizar el Manual del O.I.C., desprende que del Titular del O.I.C. dependen directamente dos jefaturas de Departamento, a saber:

- 1) Depto. de Sistemas de Control y Atención de Quejas y Denuncias.
- 2) Depto. de Auditoría y Seguimiento.

El Depto. de Sistemas de Control y Atención de Quejas y denuncias, realiza las siguientes principales actividades:

- a) Elaboración de integración de la carpeta de trabajo de diversos Comités.
- b) Atención de quejas y denuncias.
- c) Participación en ofertas de licitaciones públicas.

El Depto. de Auditoría y Seguimiento, se encarga de desarrollar todas las auditorías programadas en el Programa Anual de Control y Auditoría (PACA).

Ahora bien, de la interrelación armónica de las divisiones que presenta el O.I.C. depende el mantenimiento homeostático de este sistema general. La idea de interrelación es básica en la conceptualización de un sistema, dado que de ello depende el logro de los objetivos propuestos; del grado en que se establezcan las relaciones entre las partes, dependerá la eficiencia con que funcione el sistema.

El propósito de un sistema se logra mediante procesos en los cuales los componentes que interactúan en él se coordinan para generar productos o resultados previamente determinados... cada propósito determina los procesos que se requieren y cada proceso establece la clase y calidad de los componentes que convienen al sistema.

En este sentido, podemos concebir a las divisiones del O.I.C. como subsistemas cuya estructura y funciones interdependientes determinan la operatividad del sistema en el cual se hallan subsumidas.

La manera en que cada subsistema desarrolla sus funciones depende en gran medida de la cantidad y calidad de los recursos con que el sistema total se provee. Lamentablemente en la Contraloría Interna hace falta personal para lograr cumplir con sus metas establecidas.

La importancia relativa de cada uno de los insumos operadores está dada por las necesidades del sistema. Sin embargo, son las características del recurso humano (esfuerzo, actividad, creatividad, actitudes, habilidades, conocimientos, potencialidades, salud) las que le proporcionan o no funcionalidad al sistema, en tanto pueden perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos. La manera en que lo hagan depende de su voluntad y desarrollo, modificables mediante programas permanentes de capacitación.

Un mayor esfuerzo en el desempeño laboral depende tanto del desarrollo de actitudes favorables como habilidades y conocimientos específicos. En este sentido nos referimos a la capacitación como un proceso sistemático que coadyuva al

funcionamiento y desarrollo de las organizaciones sociales. Tal proceso debe responder a las necesidades internas del sistema para permitir elevar los índices de productividad. Por ello se trata de una nueva forma de inversión.

Con base a lo anteriormente expuesto, desarrollaremos la forma en que se ha dado la capacitación del personal adscrito al Órgano Interno de Control.

2.4.2 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL.

Durante el ejercicio 1996 el personal adscrito a este O.I.C. asistió a diversos cursos de capacitación impartidos por la SECODAM y por la propia institución.

Los cursos a los que asistió el personal en la SECODAM fueron los siguientes:

- 1) Auditoría de Adquisiciones en el Sector Público.
- 2) Examen y evaluación del Sistema de Control Interno.
- 3) Auditoría Pública.
- 4) Auditoría a los Servicios Personales.
- 5) Papeles de Trabajo.

De un total de 10 cursos que tiene calendarizados la SECODAM para cada año.

Los cursos impartidos por la Universidad a los que asistió el personal del O.I.C. fueron relativos a:

- 1) Contabilidad II.
- 2) Contabilidad Gubernamental.
- 3) Técnicas de Planeación.

Considero que son muy pocos cursos impartidos por la Universidad y dirigidos al O.I.C., durante todo un ejercicio.

Como se puede observar la capacitación del personal es razonable, en términos de la carga de trabajo excesivas con las que cuenta el personal de la Contraloría, lo que imposibilita que puedan asistir a más cursos, además de que no se cuenta con presupuesto para asistir a otros eventos como convenciones, cursos externos, especializaciones, etc.

Ahora bien, se deben considerar que tiene que existir una mayor participación, sobre todo en materia de presupuesto público, auditoría y conocimiento profundo de la legislación fiscal y sus modificaciones, debiendo preverse los tiempos y recursos económicos necesarios para su asistencia y cumplimiento.

Es importante mencionar que no puede ser que únicamente se asista a los curso que imparte la SECODAM, ya que sucede que algunos de las personas que trabajan en la Contraloría ya han asistido a dichos cursos eliminándose la posibilidad de asistir a capacitarse por no tener otras opciones y/o presupuesto.

A continuación se describen los cursos y las personas que asistieron a los mismos durante 1996:

Puesto	Curso	Impartido por	Asistente
Analista de Sistemas Admvs.	Auditoría de Adquisiciones en el Sector Público.	SECODAM Enero	1
Auditor.	Examen y Evaluación de los Sistemas de Control.	SECODAM Abril	1
Analista de Sistemas Admvs.	Auditoría Pública.	SECODAM Mayo	1
Auxiliar de Sistemas Admvs.	Auditoría a los Servicios Personales.	SECODAM Agosto	1

Auditor.	Papales de Trabajo.	SECODAM Septiembre.	1
Audidores.	Contabilidad I	Universidad	6
Audidores.	Contabilidad Gubernamental.	Pedagógica	6
Audidores.	Técnicas de Pla- neación.	Nacional.	1
		TOTAL	<u>18</u>

Ahora bien, para que la capacitación coadyuve al logro de los objetivos de cada puesto, y se alcance un funcionamiento armónico de la organización, ha de sistematizarse respondiendo a un plan de desarrollo interno. Sólo así este subsistema podrá cumplir las condiciones para facilitar un proceso de sinergia institucional que de lugar a la elevación de los niveles de eficiencia que requiere este O.I.C. para cumplir cabalmente con los objetivos propuestos.

El conocimiento que se tiene sobre el desempeño laboral de los trabajadores del O.I.C., está basado en registros de puntualidad y asistencia, así como, en los posibles reportes realizados en condiciones especiales de indisciplina e irresponsabilidad.

El primer control que se puede ejercer sobre tal situación es formular el descriptivo de los puestos críticos con el propósito de ponderar la pertinencia de las tareas y operaciones desarrolladas, así como, establecer índices objetivos de eficiencia en el desempeño. Estos primeros datos permitirán a su vez, el diseño de instrumentos adecuados para una detección de necesidades de capacitación en consecuencia.

Los beneficios que un programa permanente de capacitación y desarrollo de personal puede traer al O.I.C., están relacionados con un incremento cuantificable en la productividad, consecuencia de llevar los índices de eficiencia.

El trabajador tiene la oportunidad de realizar su trabajo con mejores y mayores habilidades y conocimientos, fundados en sus necesidades reales que tanto mejora el presupuesto institucional

en todos los puestos. También mejora las actitudes que el trabajador desarrolla frente a la institución y sus funciones.

El no planear el desarrollo de estos recursos asegura, a futuro, una ruptura en el equilibrio interno del sistema.

El crecimiento de una empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planteada y encausada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral. Lo anterior implica un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa.

Por moda algunos sistemas se proponen la administración indiscriminada de cursos, fundada en la opinión. Esta falta de programación y planeación es aún más perjudicial, porque implica un mayor costo y desconfianza en la capacitación, producto de los escasos o nulos resultados alcanzados con este procedimiento asistemático.

Ahora bien, es pertinente aclarar que la función de capacitación debe interrelacionarse de tal forma con el resto de las áreas de la Universidad que forme un universo conceptual y actitudinal nuevo que recubra al resto de las actividades.

Toda la Universidad debe estar orientada a la búsqueda y solución de los problemas productivos de una actitud desfavorable, de conocimientos obsoletos o insuficientes y de habilidades inoperantes.

2.4.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PERSONAL DEL O.I.C.

Ya hemos mencionado que el O.I.C. cuenta con 11 trabajadores que cubren un horario de 9:00 a 15:00 y de 17:00 a 19:00 hrs. este personal ocupa diferentes espacios distribuidos en el áreas total que ocupa en el edificio "A".

Basándonos en al análisis efectuado a los expedientes del personal adscrito al O.I.C., se determinó que con excepción del puesto de Abogado Dictaminado que es ocupado por un Lic. en Ciencia Políticas y Administración Pública, el resto del

personal cubre los requisitos de grado de escolaridad y perfil profesional requeridos, tal como se muestra a continuación:

CARGO	ESTUDIOS
Contralor Interno	1 Contador Público
Jefe de Departamento	1 Lic. en Contaduría
	1 Lic. en Ciencia políticas y Administración Pública
Coordinador Departamental	2 Vacantes
Audidores	2 Carrera Comercial Contador Privado
	1 Técnico en Contabilidad
	1 Lic. Administración Educativa
	1 Vacante
Abogado Dictaminador	1 Lic. Ciencias Políticas y Administración Pública
Analista de Sistemas Admvos	1 Lic. Ciencia Políticas y Administración Pública
Auxiliar de Sistemas Admvos	1 Vacante
Secretarias	1 Secretaría Ejecutiva
	1 Vacante
TOTAL	<u>10</u>

Las cinco plazas vacantes necesarias para cubrir la plantilla de personal autorizada deberá de cumplir, cuando se aprobada la contratación, con los grados de escolaridad y perfil profesional necesarios.

En lo referente a la antigüedad del personal, la situación se resume en el siguiente cuadro:

Años de servicio	Número de personas
1-5	3
6-10	7
TOTAL	<u>10</u>

El 70% de los trabajadores sobrepasa los seis años de antigüedad, en tanto que el 30% se encuentra por debajo de los mismos seis años.

En cuanto a la edad del personal, los datos obtenidos se resumen a continuación:

Años de Edad	Número de Personas
18-20	0
21-25	0
26-30	3
31-35	2
36-40	3
41-45	1
46-50	1
	<hr/>
	TOTAL 10

El 70% del personal sobrepasa la edad de 30 años.

Un último dato que nos parece importante mencionar es que de los 11 trabajadores, solamente tres categorías, (según cuadro) han asistido a cursos de capacitación.

2.5 RASGOS DEL PERFIL MATERIAL DE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA U.P.N.

Para poder entender los rasgos del perfil de los trabajadores de la UPN, es necesario hacerlo desde su posición económica-social; entendiéndose que los trabajadores técnicos de la UPN, así como el resto de los empleados auxiliar-operativos o de base que son contratados por el Estado Mexicano, representan un sector social ampliamente diversificado. Ahora bien, en términos económicos los empleados públicos conforman un sector social auxiliar, cuya fuente de vida o ingresos provienen de los salarios que obtiene al vender la fuerza de trabajo improductiva al Estado.

La posición económica de los trabajadores técnicos administrativos de la UPN, se caracterizan porque éstos participan como empleados auxiliar-operativos en la rama de los servicios educativos estatales, a través de múltiples ocupaciones técnico-administrativas, manuales y profesionales; los cuales venden su fuerza de trabajo a cambio de un salario.

Como parte de su perfil material, en lo que corresponde a su perfil sociodemográfico, se puede decir que "los trabajadores técnico-administrativos de la Universidad Pedagógica Nacional, provienen en su mayoría de familias urbanas, de trabajadores asalariados auxiliar-operativos, tanto de familias obreras, como de empleados administrativos auxiliar-operativos y de trabajadores intelectuales asalariados; en segundo término, provienen de familias pequeño burguesas y campesinas."⁸⁸

En conclusión podemos hablar de un origen de clase heterogéneo, con una mayor incidencia obrera y de empleados asalariados auxiliares.

La experiencia laboral previa al ingreso a la UPN por parte de los trabajadores técnico-administrativos, es heterogénea; ya que dicha experiencia en promedio es muy corta e inestable. Situación que en su momento los obligó a abandonar la escuela básica o media para incorporarse a la vida productiva.

⁸⁸ JIMÉNEZ Najera, Yum. El perfil sociológico del trabajador universitario: El caso de los trabajadores administrativos de la U.P.N. (1978-1993). Tesina. México. 1994.

Dentro de las condiciones generales de trabajo, encontramos lo relativo a los salarios de los trabajadores de la UPN, el cual ha evolucionado a causa de múltiples determinaciones económicas, políticas, históricas, externas e internas, nacionales e internacionales.

Ahora bien, para estudiar los salarios de la UPN, se tienen que tomar en cuenta los distintos tabuladores salariales que han existido para el personal administrativo de base. Los tabuladores que han existido son tres, "el tabulador I (TI) vigente entre septiembre de 1978 y septiembre 30 de 1983, el tabulador (TII) formalmente vigente a partir del 1o. de febrero de 1983 hasta diciembre de 1987 y el TIII, vigente legalmente desde el 1o. de septiembre del 87 al 31 de enero de 1994."⁸⁹

Para 1996 el tabulador vigente, cuenta con 17 niveles y 947 puestos, los cuales suponen la definición clara de funciones y prerrequisitos para cada uno (secretarías, herrero, médico, etc.)

Por lo que es necesario contar con una amplia gama de cursos de capacitación y actualización que ayuden a que el personal que trabaja en la UPN, se encuentre motivado para superarse y tener la perspectiva de un cambio de nivel; ya que como se sabe los tabuladores son la escala de medida para la asignación diferenciada de los salarios a las ocupaciones de los empleados y mientras más alto sea el nivel alcanzado mejor será el salario que persiva.

Otro factor que también incide en el impacto salarial de los trabajadores de la UPN, es el relacionado con las prestaciones económicas, las cuales siguen un comportamiento distinto al salario tabular promedio, lo que ha contribuido a detener un tanto la caída del mal salario que ha prevalecido en la UPN; ya que ha sido muy inestable y de muy bajo nivel.

También existen las prestaciones sociales, que a diferencia de las económicas no inciden directamente en el salario del trabajador, es decir, las prestaciones son comúnmente definidas como "el conjunto de percepciones adicionales al salario o sueldo, recibidas por los trabajadores en dinero, especie o servicios, como parte del mínimo necesario para la reproducción

⁸⁹ Ibidem, p. 119

de la fuerza de trabajo; las cuales pueden ser cuantificables por su valor y de hecho se integran, como salario indirecto al salario global. Estas prestaciones pueden ser reguladas y otorgadas a partir del contrato laboral o extracontractualmente, por el Estado."⁹⁰

Las prestaciones en especie son: despensa, medicinas, ropa de trabajo, alimentos, lentes, etc.

Las prestaciones de servicios son: médicos, capacitación, comedor, guardería, transporte, instalaciones deportivas, etc.

Existe otro tipo de prestación al que llamaremos tiempo de trabajo, el cual incluye: vacaciones, permisos, licencias, etc.

Y las prestaciones de ambiente de trabajo: seguridad e higiene.

Otro aspecto importante es la organización y ejecución del trabajo del personal de la UPN dentro de lo que son las condiciones laborales de trabajo.

La jornada de trabajo legal en la UPN es de 40 horas semanales como máximo para las jornadas diurnas, de 35 horas para las nocturnas y de 37.5 horas para las jornadas mixtas, con 30 minutos diarios en la jornada para la toma de alimentos o descanso; la jornada ordinaria se reparte en un máximo de 5 días y puede ser continua o discontinua.

Ahora hablaremos de las formas de contratación, selección y admisión, entendiendo por tipo de contratación a la forma de relación laboral que se establece entre el personal que presta sus servicios a la UPN y la misma institución; estas formas son: base, interinato limitado o ilimitado, honorarios y confianza.

Recien fue creada la Universidad la forma de contratación de personal fue totalmente unilateral; ya que como no existía organización sindical alguna, fue totalmente arbitraria.

Conforme el paso del tiempo la selección y admisión se llevó a cabo entre autoridades como entre la Delegación Sindical (ya creada para ese entonces). Apartir de la autorización del Reglamento Interior de Trabajo del Personal No Docente de la UPN

⁹⁰ Ibidem, p. 123

(1983) se establecen las bases para la selección, admisión y promoción del personal, a través de una Comisión Mixta.

Los trabajadores técnico-administrativos y de mantenimiento de la UPN, como parte del sector servicios de la economía, se caracterizan por tener trabajos concretos improductivos bastante heterogéneos. Dichos procesos de trabajo concretos se dividen en 5 grupos: administrativo, profesional, técnico, servicios, comunicaciones. Cada grupo tienen determinadas actividades dirigidas a un fin, instrumentos de trabajo específicos y objetos de trabajo definidos. De ahí la importancia a que tiene que se capacite y adiestre al personal sobre las actividades específicas que desarrolla.

Aunque no podemos dejar de mencionar que el catálogo de puestos, no corresponde a la realidad del todo; ya que unos son los puestos reales que la gente tiene y otros los que se ven reflejados en el papel que desempeñan, ocasionando problemas que pueden ser solucionados gracias a la capacitación.

Por otra parte, también es importante que mencionemos cual es el papel de la productividad y las cargas de trabajo del personal de la UPN, comenzando a mencionar que en cuanto a la reglamentación aplicable no existe ninguna que regule la productividad, desempeño y distribución de cargas de trabajo.

La productividad es sumamente heterogénea en este sector, dependiendo del puesto, nivel salarial, tipo de supervisión, grado de control por el empleado, normas de tipo de servicio, estímulos, etc.

Existen puestos donde el trabajo puede ser muy intensivo durante la jornada o en parte de ella, o incrementarse en ciertas épocas del año según las características del servicio prestado y disminuir en otras. Y es aquí en donde el proceso de la capacitación toma fuerza por que hay que estar preparado para sobrellevar las cargas de trabajo o bien saber que hacer cuando éstas disminuyen.

Por lo que se refiere a la distribución del trabajo, ésta depende normalmente de la voluntad de la jefatura, históricamente sólo ocasionalmente los trabajadores han incidido en ella.

Ahora bien, en trando un poco más en el tema de calificación, descalificación y capacitación, que es el tema que nos interesa, podemos decir que el grado de educación de los trabajadores de la UPN, se encuentra entre el nivel básico o carrera técnica siendo muy heterogénea la escolaridad de dichos trabajadores. Dentro de la UPN se han presentado procesos constantes de descalificación del trabajo al deteriorarse los salarios reales.

Si bien es cierto que la capacitación es un derecho de los trabajadores como se indica en el Reglamento Interior de Trabajo del Personal No Docente en su Artículo 95 Inciso c), ésta ha sido históricamente irregular, limitada y coyuntural.

*Dentro de la capacitación que se imparte en la UPN nos encontramos que ésta no tiene efectos escalafonarios y solamente una pequeña parte del personal tiene derecho a ella. Los cursos de capacitación técnica que suelen darse son para el manejo de los equipos (de impresiones, máquinas de escribir, herramientas) o para mejorar el desempeño en el puesto (ortografía, redacción, contabilidad, adquisiciones, informática, bibliotecología, etc.); los cursos para acceder a otros puestos son prácticamente inexistentes.

La satisfacción en el trabajo, juega un papel muy importante en el desarrollo del mismo, es por ello que el trabajador de la UPN se enfrenta con la satisfacción/insatisfacción en las expectativas de ascenso o movilidad vertical a las que puede o quisiera participar, pero lamentablemente las condiciones de trabajo y las políticas administrativas y laborales van a determinar la insatisfacción laboral, efectiva o potencial del trabajador.

Esto tiene que ver también con el hecho de que la capacitación que se imparte no permite tener acceso a niveles más altos o ascender en el trabajo; situación que se traducirá en una insatisfacción en el trabajo y por el trabajo.

CAPÍTULO III. BASES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

3.1 EL DERECHO A LA CAPACITACIÓN.

Este derecho, eminentemente social se presenta en nuestras Leyes en el siguiente orden de importancia:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."⁹¹

"La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente."⁹²

..."Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."⁹³

..."El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate."⁹⁴

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:

VIII: La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas

⁹¹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Art. 123 Apartado "A" Fracc. XIII Talleres Gráficos de la Nación. Ed. de la Secretaría de Gobernación. México, 1985. p. 130

⁹² Ibidem, p. 134 y 135

⁹³ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Art. 3º, Edit. Porrúa, S.A., 57ª ed. México, 1988. p.22

⁹⁴ Ibidem, p. 26

establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a los dispuesto en esta ley."⁹⁵

"Son obligaciones de los patrones:

...XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título."⁹⁶

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

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo."⁹⁷

"Los patrones que tengan a su servicio manares de dieciséis años están obligados a:

...IV. Proporcionar capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley."⁹⁸

"El contrato colectivo contendrá:

...VII. La cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que correspondan."⁹⁹

"A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieren los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación pública."¹⁰⁰

⁹⁵ Ibidem, p. 30

⁹⁶ Ibidem, p. 80 y 82

⁹⁷ Ibidem, p. 94

⁹⁸ Ibidem, p. 98

⁹⁹ Ibidem, p. 114

¹⁰⁰ Ibidem, p. 186

3.2 MARCO JURÍDICO DE LA CAPACITACIÓN.

El marco Legal sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro País, está contenida en:

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- b) La Ley Federal del Trabajo.
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- d) La Ley del ISSSTE.

A continuación se resumen los artículos pertinentes.

El Artículo 123 Constitucional, en el Apartado A.

Fracción XIII, establece que:

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

Fracción XXXI:

"Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuidando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local."

La Ley Reglamentaria, es decir la Ley Federal del Trabajo, la que en lo sucesivo se denominará la Ley, define los siguiente:

"...es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores."(Art.3)

"El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar mexicanos en la especialidad que se trate."(Art. 7).

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que con base en lo

dispuesto por la Ley, se realicen en la empresa.(Art. 25, fracción VIII).

El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo. (Art. 132, fracción XI y XXVIII).

Así mismo, el trabajador tiene el derecho de recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-A).

Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas.(Art. 153-B).

Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.(Art.153-C).

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada.(Art. 153-D).

La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.(Art. 153-E).

El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología que se requiera. Asimismo, prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo. (Art. 153-F).

Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezcan en los contratos colectivos. (Art. 153-G).

Los trabajadores están obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes requeridos. (Art. 153-H).

A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionar las de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas. (Art. 153-I).

Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de la Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal. (Art. 153-J).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Órganos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función será:

- Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- Colaborar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipos existentes.
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.

- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado. (Art.153-K).

Compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que debe designarse a los miembros de estos Comités Nacionales y sobre su organización y funcionamiento. (Art. 153-L).

Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa. (Art. 153-M).

Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa. (Art. 153-N).

Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impares, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y base de funcionamiento de sus Comisiones Mixtas. (Art. 153-O).

Para poder registrar como instructor o institución capacitadora ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acredita tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial donde pretenda impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la Ley. En su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga. (Art. 153-P).

Los planes y programas deberán comprender un periodo máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabaderos, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-Q).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquéllos que no sean objetados por la autoridad laborar en el término citado, se considerarán aprobados. (Art. 153-R).

Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas. (Art. 153-S).

Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias que, validadas entre la Comisión Mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de este, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el patrón de trabajadores capacitados. (Art. 153-T).

Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondiente. (Art. 153-U).

Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles en relación al ,puesto, la Comisión Mixta practicará un

examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador. (Art. 153-W).

Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores. (Art. 153-X)

Las vacantes definitivas, las provisionales son duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad, y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia. (Art. 159)

La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años. (Art. 180)

Los Contratos Colectivos de trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas. (Art. 391)

Así mismo, el Contrato-Ley deberán establecerse las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate. (Art. 412)

La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. (Art. 523)

Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría del trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores. (Art. 526)

También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento. (Art. 527)

Podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas. (Art. 527-A)

De conformidad con lo anterior, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- Poner a disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal correspondiente, la información que se requiera.
- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
- Reportar a la Secretaría del trabajo y Previsión Social las violaciones que comentan los patrones en la materia de que se trata.
- Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.
- Coadyuvar con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales. (Art. 529)

Los objetivos del Servicio Nacional del Empleo y Capacitación y Adiestramiento son:

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales. (Art. 537)

Este servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas correspondientes. (Art. 538). En consecuencia, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento.
- Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
- Estudiar y seguir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar su registro.
- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales pueden adherirse los empresarios.
- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
- Coordinar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

- En general, realizar todas las demás actividades que las Leyes y Reglamentos le confieren en esta materia. (Art. 539)

Para el caso de las empresas o establecimientos que pertenezcan a Jurisdicción Federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social estará asesorada por un Consejo Consultivo integrado por cinco miembros representantes del sector público, igual número representativo de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patrones, con sus respectivos suplentes.

La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicho Consejo será precedido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario del mismo. Su funcionamiento se registrará por el reglamento que expida dicho Consejo. (Art. 539-A)

Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que estará precedido por:

- El Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda.
- Un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Secretario.
- Un representante de la Secretaría de Educación Pública.
- Un representante del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- Tres representantes de las organizaciones patronales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad, expedirán conjuntamente las bases para la designación de los representantes de los trabajadores y de los patrones y formularán de conformidad con el reglamento que ellos mismos expidan. (Art. 539-B)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones. (Art. 539-C)

Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción. Para ello la junta local, al admitir la demanda, enviará una copia a la junta Federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento. (Art. 699)

Las violaciones cometidas a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la ley, independientemente de las responsabilidades por el incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecunarias tomarán como base de cálculo la cuota diaria de salarios mínimo vigente en el momento y lugar en que se dé la violación. (Art. 992)

El momento de las sanciones pecunarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello. (Art. 994)

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, presentar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. (Art. 40)

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA MEJOR DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE CONTRALORÍA INTERNA.

En apartados subsecuentes mencionaremos las características asistemáticas de la capacitación dirigida al personal del áreas administrativa en la Universidad Pedagógica Nacional (U.P.N.), Organismo Público Desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, universo en el cual se encuentra inmerso el Órgano Interno de Control (O.I.C.), seleccionado para demostrar la utilidad práctica de un buen análisis de detección de necesidades de capacitación. Si bien, existe mayor experiencia del personal de otras áreas de la institución, el resto del personal (mantenimiento, ayudantes técnicos y algunos de oficina) no ha sido incluido en un proceso continuo y sistemático de capacitación.

A partir de 1978, fecha en que se emite el Decreto de Creación de la U.P.N., se ha pretendido instituir un sistema de capacitación permanente en cada una de la unidades administrativas y académicas de la Universidad, dirigido al personal de ambas áreas; sin embargo, los efectos de éste y sus programas han sido incipientes para las necesidades reales de esta Institución.

La existencia de un proceso de capacitación formal hace de ésta un evento fortuito, en el cual la evaluación de los programas de capacitación son eventuales y de escasa trascendencia, en tanto que la técnica didáctica preferentemente utilizada es el curso y se convierte en el eje central del mismo. Estos datos nos proporcionan una perspectiva general del ambiente que rodea a la experiencia que nos compete.

De sobre manera conocemos los efectos que produce un sistema de capacitación con tales características. Dado que los beneficios obtenidos son inferiores a la inversión, cualquier esfuerzo es fácilmente abandonado, propiciando la creación de una concepción desfavorable con respecto a su utilidad.

La U.P.N. por medio de la Subdirección de Personal, quien es la encargada de planear, coordinar y evaluar las acciones de capacitación y desarrollo para sus trabajadores, cada año envía a las áreas administrativas "las Cédulas para el diagnóstico de nuevas necesidades de capacitación del personal", que

indistintamente es llenado por el personal operativo, como por el Directivo.

Para que la Subdirección de Personal lleve a cabo la etapa de detección de necesidades debe tomar en cuenta la descripción de los puestos que son encuestados, lo que le permitirá al área encargada de elaborar los programas de capacitación, tener un fundamento esencial en todo el proceso de capacitación con miras hacia la efectividad en el trabajo desarrollado por sus empleados, así como la facilidad de llevar a cabo un estudio que proporcione la comparación entre el puesto desarrollado por el trabajador y sus actividades reales, dando por resultado que las carencias que éste presente con respecto al puesto signifiquen necesidades de capacitación.

Es por ello que consideramos que el instrumento que ocupa la Subdirección de Personal no es el más idóneo; ya que no se ve reflejado en el mismo el esfuerzo que pudiera hacerse para llevar a cabo el descriptivo de puestos, debido a que dicho instrumento es requisitado por el mismo trabajador respondiendo más a un interés por conocer algún tema en especial que le llame la atención, aunque éste no este ligado propiamente a sus labores cotidianas, existiendo así una relación interminable de cursos a los cuales quisiera asistir, corriendo el riesgo de que posiblemente no se le brinden dichos cursos; ya sea por falta de incentivos o bien por que al momento de hacer los programas de capacitación queden fuera los que escogió el trabajador y éste se quede sin asistir a ellos o a algún otro.

También se proporciona al trabajador una cédula de detección de necesidades, en la cual se le hace una serie de preguntas sobre términos muy generales de su persona del áreas en la cual esta adscrita, sin que se observe que éstos puedan ayudar a establecer un comparativo entre el puesto ocupado y las acciones desarrolladas y así obtener los cursos a los que puede asistir para lograr la superación en el desempeño del mismo.

Consideramos que en primer término la Subdirección de Personal debe de tener bien claro que la misma cédula no debe ser ocupada para mandos medios y superiores y personal operativo; ya que la información que se pretende obtener por parte del Titular del áreas va encaminada a las necesidades que tiene su personal conforme a lo que cotidianamente vive en sus trabajadores. Y por otra parte al personal operativo con el

enfoque personalizado para obtener un criterio más soportado de las necesidades de capacitación.

Durante el mes de enero de 1997 fue enviada a cada área de la institución por parte de la Subdirección de Personal las cédulas para el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal y así estar en condiciones de elaborar el programa de capacitación para el mismo año, observándose que se tuvo muy poco tiempo por parte del área encargada para llevar a cabo un buen diagnóstico de necesidades del total de trabajadores administrativos con que cuenta la U.P.N.; ya que para los meses de marzo-abril el programa tuvo que ser enviado a la S.E.P. para su aprobación. "Dicho programa fue aprobado únicamente con un total de 15 cursos a impartirse durante los meses de abril a octubre del presente año de un total de 95 cursos a escoger."¹⁰¹

Lo anterior trae como consecuencia que la Subdirección de Personal, "no cumpla con las metas establecidas en el Programa-Presupuesto, como sucedió el año pasado en donde únicamente se alcanzó un 71% en cumplimiento de metas."¹⁰²

"La U.P.N. cuenta con un total de 745 trabajadores administrativos, de los cuales un promedio del 30% de trabajadores son capacitados durante el año"¹⁰³ debido principalmente a que por un lado no se capacita o adiestra al personal encargado de las tareas manuales, es decir, al carpintero, cerrajero, electricista, jardinero, etc., y por otro lado los cursos que se imparten al trabajador administrativo son muy pocos y muy limitados en cuanto a participación; ésto de un total de 95 cursos que la Dirección General de Personal de la S.E.P. hizo llegar a la U.P.N. por medio de la Subdirección de Personal para que el personal de la institución escogiera los cursos que le interesen para participar en ellos, teniéndose que para el mes de abril se empezaron a impartir los cursos que contiene el programa de cursos para 1997 de la U.P.N.

De los 15 cursos autorizados, 14 están contemplados en los enviados por la S.E.P.. Haciéndose la aclaración de que 8 de

¹⁰¹ Circular N° 01. Secretaría Administrativa, Subdirección de Personal. 1996. p 1

¹⁰² Informe de Autoevaluación de la Subdirección de Personal. Ejercicio 1996. p. 5

¹⁰³ Ibidem, p. 9.

ellos se refieren a cursos computacionales en distintos niveles que son básicos, intermedio y avanzado; de los 8 cursos antes mencionados se observó que 6 de ellos se repiten, ésto es:

- Paquetería básica: Sistema Operativo MSDOS y WINDOWS, se impartirá del 14 al 30 de abril y del 1° al 19 de septiembre 1997.
- Paquetería intermedia: WORD y POWER POINT, se impartirá del 6 al 30 de mayo y del 22 de septiembre al 10 de octubre 1997.
- Paquetería intermedia: EXCEL, se impartirá del 2 al 27 de junio y del 13 al 31 de octubre 1997.
- Paquetería intermedia: DBASE III, se impartirá del 13 al 31 de octubre 1997.
- Paquetería avanzada: INTERNET, se impartirá del 30 de junio al 25 de julio 1997.

Con esto podemos observar que son muchos cursos y tiempo destinado a la computación; no podemos definir que no sean necesarios, pero abarcan un 53% del programa, siendo que es más importante desde mi punto de vista, capacitar al personal en relación a su áreas por actividad donde se incluyan cursos como archivo, carpintería, cerrajería, electricidad, mecánica automotriz, mecanografía, ortografía, plomería, taquigrafía, etc., que están más ligados con lo que es la actividad real que desempeña el trabajador y no aprender computación que no es la tarea diaria de todos los trabajadores.

De ahí la importancia de que la U.P.N. tome en cuenta la técnica de descripción de puestos; ya que es una herramienta fundamental de la administración, es un proceso de la investigación de las actividades del trabajo y de las demandas sobre los trabajadores cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo, para ser capacitados.

Otro aspecto que es muy importante resaltar, es el relacionado con la participación de los trabajadores a los cursos de capacitación que imparte la Institución.

Haciendo un pequeño sondeo informal mediante entrevistas con el personal, obtuvimos los siguiente:

- Existe un gran número de trabajadores que tienen entre 2 y 5 años de antigüedad que no han sido capacitados, por lo que en ocasiones se desea asistir y en otras no les interesa.
- Existen trabajadores que tienen asignada una plaza diferente a las actividades que desempeña, por lo que es necesaria la capacitación en la tarea real que desempeña; sin embargo tampoco se le brinda la capacitación.
- Lamentablemente en ocasiones los trabajadores que han sido convocados a participar en los cursos, no asisten por que a la hora del curso el titular del área o el jefe inmediato no se los permite por las cargas de trabajo correspondientes.
- Hay trabajadores que no desean asistir a los cursos por que dicen que los temas a tratar ya los manejan y los saben y nada más se aburren al asistir, buscando temas más avanzados.

El área que hemos seleccionado para comprobar la utilidad práctica de un buen análisis de detección de necesidades de capacitación es la denominada Órgano Interno de Control (O.I.C.). Esta área linealmente depende de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), en cuanto a mandos medios y superiores y funcionalmente a la U.P.N., en cuanto a personal operativo; por lo que aparece en el Manual de Organización de la U.P.N. como Contraloría Interna (C.I.).

Las funciones de la Contraloría Interna son las que a continuación se enuncian brevemente:

- Impulsar y dar opinión sobre el establecimiento de políticas, disposiciones, normas y lineamientos que los órganos de la SEP deban emitir, así como desprender de las normas que expida la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, ordenamientos que en su conjunto complementen y regulen la operación de la U.P.N.
- Supervisar que se efectúe la comprobación de la existencia de criterios y mecanismos de racionalidad y austeridad en aquellos sistemas, procesos, órganos y actividades consideradas prioritarias para el logro de objetivos institu-

cionales.

- Comunicar en forma oficial en los plazos previamente estipular y con bases a los resultados de las supervisiones y auditorías, las observaciones y recomendaciones necesarias a los órganos correspondientes, a la Rectoría y Contraloría Interna de la SEP, así como las indicaciones relativas al seguimiento en la aplicación de las observaciones.
- Atender y dar trámite a las quejas y denuncias que se le presenten y verificar, cuando éstas procedan, que se efectúen las investigaciones correspondientes con apego a las normas vigentes y requerir del Departamento de Sistemas de Control y Atención la integración de expediente.
- Supervisar se compruebe que los principales informes sobre aspectos relevantes que los órganos de la Institución turnen a dependencias normativas y a la Coordinadora de Sector contengan datos e información apegados a las normas y que se envíen en los plazos señalados.
- Participar en los trabajos de análisis de causas y mecanismos utilizados en casos de ilícitos, a fin de evitar su recurrencia y comprobar la eficiencia de los controles.
- Emitir informes periódicos sobre el desarrollo de sus labores en los plazos señalados por la Rectoría, Contraloría Interna en la SEP y por la SECODAM."¹⁰⁴

Para la consecución de estas funciones, la Contraloría Interna cuenta con el siguiente personal: 1 Contralor Interno, 2 Jefes de Departamento, 4 Auditores, 1 Abogado Dictaminador, 1 Analista de Sistemas Administrativos y 1 Secretaría.

El Contralor Interno, tiene las siguientes funciones: "Fortalecer y dar integridad a las acciones de control, fiscalización y evaluación de la Universidad Pedagógica Nacional, mediante la modernización de los sistemas de control."¹⁰⁵

¹⁰⁴ Manual de Organización de la Contraloría Interna. 1992.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 8

Los cursos a que debería asistir son: Supervisión del trabajo de auditoría, toma de decisiones, relaciones humanas.

El Jefe de Departamento de Auditoría y Seguimiento, tiene como funciones: "Colaborar con la jefatura de la C.I. de la U.P.N. en el diseño y formulación del programa anual de auditoría y seguimiento. Proponer a la jefatura de la C.I. de la U.P.N., los métodos de seguimiento en la aplicación de observaciones y recomendaciones. Evaluar el desarrollo de las actividades del departamento y, en su caso, reorientarlas."¹⁰⁶

El Jefe del Departamento de Sistemas de Control y Atención de Quejas y Denuncias, tiene como funciones: "Proponer a la jefatura de la C.I. de la U.P.N., el establecimiento de políticas y el desarrollo de procedimientos que reglamenten y controlen la actividad operativa de la U.P.N. Participar en las investigaciones que sobre denuncias se efectúen, con apego a la normatividad vigente y a las instrucciones de la C.I. de la U.P.N. e integrar los expedientes respectivos para su remisión a la C.I. de la U.P.N. Presentar a la jefatura de la C.I. de la U.P.N. el programa anual de labores a desarrollar."¹⁰⁷

Los cursos a que deberían asistir son: Supervisión del trabajo de auditoría, sistemas de información periódica, examen y evaluación de los sistemas de control.

El Abogado Dictaminador, es el que deberá " verificar se formulen, con base en los resultados de las supervisiones y auditorías, observaciones y recomendaciones y hacerlas llegar a los órganos correspondientes por conducto del C.I. de la U.P.N."¹⁰⁸

Los auditores tienen la función de " llevar a cabo auditorías y el seguimiento de las observaciones que se desprenden de éstas, así como verificar el apego a la normatividad vigente en cada uno de los órganos de la Universidad."¹⁰⁹

El analista de sistemas administrativos, participa en la " recopilación, integración y análisis de información relevante de los órganos, sistemas y procesos operativos de la U.P.N. y

¹⁰⁶ Ibidem, p. 11

¹⁰⁷ Ibidem, p. 12

¹⁰⁸ Idem,

¹⁰⁹ Ibidem, p. 10

verificar la efectividad de los controles, el adecuado uso de los recursos y su congruencia con los objetivos de la U.P.N."¹¹⁰

Los cursos a los que deben de asistir son: Auditoría pública, papeles de trabajo, diagramas de flujo, auditoría de obra pública, auditoría de adquisiciones, auditoría de recursos humanos, contabilidad, análisis e interpretación de los estados financieros, integración del presupuesto, redacción, ortografía, computación.

Las funciones de la secretaría son, "llevar un control sobre los informes ecenómicos, financieros, presupuestales, contables y estadísticos que elabora y remite la C.I. a los órganos de la U.P.N. y a las dependencias Globalizadoras, de acuerdo a los plazos y normas establecidas."¹¹¹

Los cursos son: Archivo, mecanografía, redacción, ortografía, taquimecanografía, computación.

Debido a la reducida plantilla de personal con que cuenta la C.I. y cuyas funciones y tareas son sustantivas de los objetivos de la institución se tomaran las 10 plazas como el puesto tipo del área.

Por el contacto directo con las demás áreas de la Universidad, su interrelación en las actividades de supervisión y evaluación de los sistemas de control, así como por la relación que se guarda con las Dependencias Globalizadoras; aunado a las evidencias generadas de sobrecargas de trabajo y por ende deficiencias (involuntarias en ocasiones) en el desempeño de su labor, hemos seleccionado esta áreas para diseñar y aplicar los instrumentos adecuados para la detección de necesidades de capacitación y hacer llegar al área correspondiente nuestras conclusiones. De esta manera se contribuirá al cambio de estrategias de Detección de Necesidades de Capacitación establecida en la U.P.N. Este procedimiento, consiste en la aplicación de un cuestionario que además de recabar información relacionada con claves, antigüedad, denominación del puesto, etc., pregunta al trabajador el nombre de dos o tres cursos a los cuales le gustaría asistir.

¹¹⁰ Idem.

¹¹¹ Idem.

En resumen, el área fue seleccionada por tratarse del lugar de trabajo, en el cual puedo vertir mi experiencia laboral y la falta de capacitación que ayude a desarrollar mejor las funciones encomendadas.

Con el propósito de obtener la información necesaria para la detección de necesidades de capacitación, optamos por diseñar una serie de cuestionarios, pues hemos observado que no es conveniente aplicar un mismo cuestionario para el personal operativo como para el Directivo.

Desafortunadamente la C.I. tampoco se escapa del proceso de detección de necesidades de la Subdirección de Personal, dentro de los cursos que son necesarios en el área se destacan todos los relacionados con auditoría de personal, recursos financieros, materiales y técnicos, contabilidad, aspectos financieros, actualización de legislación en materia de auditoría pública, entre otros.

Es por ello que los items que se plantean conseguir en el cuestionario, que proponemos, solicita al trabajador la descripción detallada de cada una de las tareas que realizan, su finalidad, las herramientas, en su caso, documentales y formatos, clasificando cada actividad en dos categorías de acuerdo con su prioridad en: tareas diarias y periódicas o eventuales.

La información que recibamos de estos trabajadores nos permitirá la elaboración de una descripción específica de las tareas del puesto, misma que deberá ser analizada y aprobada, tanto por el Jefe del Depto. como por el Contralor. Con el objeto de ir determinando las necesidades de capacitación por puesto.

Mencionaremos que los cuestionarios propuestos (Ver anexo 1) para la detección de necesidades de capacitación, contienen datos generales de ubicación del puesto dentro de la institución, tales como: Nombre, claves, Depto de adscripción, lugar de ubicación.

Presentan una definición de las funciones y obligaciones del puesto que ocupan en términos amplios.

Incluyen datos sobre algunos criterios que bien podrán clasificarse en algunos de los siguientes factores, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

La información que obtengamos de los instrumentos (cuestionarios, entrevistas, encuestas, etc.) utilizados para la detección de necesidades de capacitación, tendrá ser verificada mediante la observación; la cual podrá ayudarnos a calificar las actitudes manifiestas en conductas observables por el personal directivo del área.

Los resultados obtenidos de la observación, pueden ser *plasmadas día tras día en los formularios que a continuación presentaremos (Ver anexo 3); ya que éstos también son útiles en la tarea de la detección y definición de necesidades de necesidades de capacitación.

El cuestionario deberá ser aplicado de la siguiente manera:

- El cuestionario N°1: Es dirigido al titular del Área con el fin de conocer los recursos con que cuenta el área y que pueden ser aprovechados para el desarrollo de las actividades de capacitación.
- El cuestionario N° 2: Es dirigido al personal directivo, el objeto es establecer un diagnóstico sobre la situación de la capacitación y detectar las necesidades en la materia del personal de esa área, con la finalidad de implantar un sistema racional de capacitación.
- Los cuestionarios N°s. 3, 4 y 5: Son dirigidos al personal operativo, con el objeto de establecer un diagnóstico sobre la situación de la capacitación y detectar las necesidades en la materia del personal de esa área, con la finalidad de implantar un sistema racional de capacitación.

Por ultimo proponemos otras formas de detección de necesidades, como la entrevista y la encuesta, las cuales deben de realizarse periódicamente entre el trabajador y su Jefe Inmediato, a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. (Ver anexo 2)

Desde mi punto de vista como Administrador Educativo, es importante que la capacitación que se brinde al trabajador se de en apego estricto a su formación personal y al puesto que desempeña; ya que ambos van ligados.

Al lograr empatar estas dos cuestiones tenemos que los recursos humanos con que cuenta la institución serán los más idoneos para, el logro y cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Sin olvidar que la motivación que logremos gracias a la capacitación proporcionada al trabajador nos llevará a cumplir lo anterior.

Es importante que como administradores tratemos de acercarnos más al trabajador para así conocer y enterarnos por ellos mismos de sus necesidades reales de capacitación y superación personal, así como de si existe la inquietud de que el personal sea cambiado de departamento o área; ya que es la pauta para lograr una mejor detección de necesidades apegada a la realidad del trabajador.

La tarea que tenemos encomendada es muy importante y a la vez interesante, por que el tener relación con el personal nos ayuda a conocer al ser humano como es con sus virtudes y defectos; lo que ayuda a tener una mejor visión en el trabajo que se va a desarrollar por nuestra parte.

CONCLUSIONES.

Al inicio de nuestro trabajos ubicamos a la capacitación como una actividad educativa sistemática, una nueva forma de inversión que planea, ejecuta y evalúa los sistemas educativos en las empresas en función de su desarrollo y el de sus miembros. Esta actividad implica una serie de acciones lógicas y sistemáticas orientadas al incremento de los niveles de desempeño, con una clara intencionalidad y con planes estructurados de antemano con base en necesidades reales de ejecución y desarrollo, encaminadas en el ámbito organizacional.

En otro punto de nuestro trabajos, determinamos como fundamental el caracterizar a la capacitación como un proceso que propone estrategias educativas para la planeación del desarrollo de los recursos humanos.

En términos conceptuales definimos a la capacitación como un proceso educativo orientado a procurar en una persona los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para el logro de los objetivos de un puesto diferente al suyo; distinta al adiestramiento en cuanto a que éste se refiere al perfeccionamiento en el propio puesto. En su momento comentamos la particularidad de esta diferenciación. Usualmente los criterios de diferenciación entre ambos términos se relacionan con el estrato jerárquico en el cual se aplican las acciones, o bien, por el tipo de trabajo (manual o intelectual) que se desarrolla. No obstante, por nuestra parte concebimos al puesto como el eje central en torno al cual giran las acciones de capacitación.

Realizamos un análisis del proceso administrativo de la capacitación entendida como un sistema cuyas partes trabajan en independencia para el logro de los objetivos. En este sentido distinguimos cuatro momentos, a saber: a) la detección de necesidades de capacitación; b) la elaboración de planes y programas de capacitación; c) la forma en que la capacitación se va a realizar y d) el diseño de los instrumentos con que se evaluarán los resultados de la capacitación. En el primer momento ubicamos el análisis de los objetivos y metas de la organización, marco en el cual se definen las políticas de operación del proceso de capacitación, la detección de

necesidades de capacitación y el diseño de estrategias educativas en consecuencia. La operación de las estrategias de planeación es el siguiente momento del continuo. este implica desde la selección e inducción de los participantes e instructor(es), hasta el abastecimiento seguro y permanente de materiales, equipo e instalaciones; todo ello en concordancia con los requerimientos y normas operativas establecidas.

Finalmente, la función de la evaluación, verificar el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia del programa en su conjunto, arrojando información útil para corregir el diseño, de tal forma que reinicia el proceso.

Este análisis evidenció la importancia de entender a la capacitación como un proceso educativo sistemático, en el cual cada una de sus partes es razón y fundamento de la posterior.

Enseguida definimos tanto al puesto como al descriptivo. Concebimos al primero como una unidad de trabajo específico e impersonal que implica un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones. El en mismo sentido, definimos al descriptivo como un instrumento en el cual se consignan con detalle las operaciones que se desarrollan en el puesto.

En el mismo apartado y para delimitar conceptualmente al descriptivo, analizamos los conceptos de términos análogos tales como: análisis de puestos (método de investigación que tiene por objeto conformar al descriptivo), valuación de puestos (técnicas base para fijación de salarios) y catálogo de puestos (documento en el cual se clasifican los puestos de acuerdo con su grado de complejidad, de conformidad con diversos criterios). Todos estos conceptos son similares al descriptivo en cuanto a que su objeto de estudio es el puesto. Sin embargo, se diferencian por sus propósitos particulares y por la categoría metodológica que ocupan -al análisis es un método, la valuación una técnica y el descriptivo un instrumento-.

En el ámbito de la detección de necesidades de capacitación, destacamos al descriptivo como un modelo para el diseño de instrumentos. En otros términos, los criterios operativos definidos en el descriptivo son básicos para esta actividad. La detección de necesidades de capacitación tiene por objeto, tanto el estudio del puesto, entendido como unidad de trabajo

específica e impersonal, como el estudio de su ejecución por parte del trabajador. Ello en busca de una falta de conocimientos, habilidades o actitudes que demanda el propio puesto.

Determinamos que las necesidades de capacitación detectadas para ser resueltas en forma sistemática, precisan el diseño de programas educativos, mismos que responden a un Plan General de Capacitación normado por los objetivos generales y políticas de la institución.

El diseño de los programas es fundamental en el área de la capacitación, éstos definen con claridad y precisión a cada una de los elementos didácticos interactuantes para el logro del aprendizaje.

Por otra parte, presentamos un análisis de la capacitación desde el punto de vista del enfoque de sistemas y aplicamos estos conceptos al caso del Órgano Interno de Control en la U.P.N., contexto en el cual desarrollamos nuestro estudio. Dicho análisis establece la importancia que en los objetivos de la organización tienen el recurso humano. Son las características de este último (esfuerzo, actividad, actitudes, habilidades, conocimientos, salud, etc.) las que dan o no funcionalidad al sistema. Asimismo, establecimos que la manera en que los recurso humanos operen al sistema, dependerá de su voluntad y desarrollo, modificable mediante programas permanentes de capacitación.

Hemos dado a conocer la particular situación del O.I.C. en la U.P.N. con respecto a la capacitación. En su oportunidad, destacamos el hecho de que en esta institución, actualmente, no opera ningún sistema de capacitación dirigido al personal del área administrativa que no sean programas de computación.

Presentamos al O.I.C. en la U.P.N., como el área que seleccionamos para la elaboración de la propuesta de detección de necesidades, dado que se trata de un área tipo, cuyas tareas y funciones son sustantivas de los objetivos de la institución.

En su oportunidad, comentamos con mayor profundidad la situación que priva en el O.I.C. en la U.P.N. con respecto a la capacitación del personal. Destacamos el hecho de que ésta se encuentra en una fase incipiente, carece de una buena

detección de necesidades que ayude a elevar dicha capacitación proporcionada por la Universidad. Afirmando que la sistematización del proceso hace de él un evento fortuito de escasos o nulos resultados.

Dado que dicha área sería el modelo para la elaboración de algunos instrumentos de detección de necesidades de capacitación, presentamos algunos datos generales para caracterizar al personal que la integra, mismos que fueron extraídos de los expedientes laborales. En su momento concluimos que la capacitación del personal del O.I.C. es razonable en términos de las cargas de trabajo excesivas con las que cuenta dicho personal.

Elaboramos varios instrumentos de detección de necesidades de capacitación. El primero es dirigido al Titular del Área con el fin de conocer los recursos con que cuenta para ser aprovechados para el desarrollo de la capacitación. El segundo es dirigido al personal directivo. El tercero es dirigido al personal operativo. El último se refiere al desarrollo de entrevistas y encuestas llevados a cabo entre el Jefe inmediato y el trabajador.

La aplicación de los instrumentos no solamente evidenciará una cierta eficiencia en el desempeño del personal, sino que también demostrará la habilidad práctica de llevar a cabo la implantación y el diseño de estos instrumentos de detección de necesidades de capacitación.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- ANAYA, Sánchez Enrique. Administración activa. Teoría y práctica. México. ECASA. 1982.348 p.
- 2.- ARIAS, Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. Edit. Trillas 15ª. ed. México.1985.523 p.
- 3.- ARIAS, Galicia Fernando. Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. 3ª de. Edit. Trillas. México. 1987.224 p.
- 4.- ARMO. Manual para elaborar programas de adiestramiento. 4 de. México. Armo. 1981.125 p.
- 5.- ARMO. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. 2 de. México Armo. 1981.197 p.
- 6.- CALVA, José Luis. Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad. Doble Luna Editores e Impresores. México. 1997.281 p.
- 7.- Circular N° 001. Secretaría Administrativa. Subdirección de Personal. 1996.23 p.
- 8.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Talleres Gráficos de la Nación. Ed. de la Secretaría de Gobernación. México. 1985.207 p.
- 9.- CRAIG, Roberto y Lester Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Edit. Diana. México. 1985.673 p.
- 10.- Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional. 1987.11 p.
- 11.- Despacho de Contadores Públicos González de Aragón y Asociados. Informe de Evaluación sobre el funcionamiento del Órgano Interno de Control de la Universidad Pedagógica Nacional.1996.14 p.
- 12.- DUCCESCHI, Mirella. Técnicas modernas de dirección de personal. Ibero europea de ediciones. Madrid. 1972.362 p.

- 13.- Enciclopedia Universal Ilustrada. Tomo II. Edit. Espasa Calpe, S.A. Madrid. 1967.
- 14.- FERNANDEZ, Arena. 99 principios administrativos. Edit. Diana. México. 1983.265 p.
- 15.- Informe de Autoevaluación de la Subdirección de Personal Ejercicio. 1996.25 p.
- 16.- JIMÉNEZ, Najera Juri. El perfil sociológico del trabajador universitario: el caso de los trabajadores administrativos de la Universidad Pedagógica Nacional (1978-1993). Tesina. México. 1994.
- 17.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Edit. Porrúa, S.A. 57ª ed. México. 1988.119 p.
- 18.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. Edit. Porrúa, S.A. 6ª ed. México. 1977.
- 19.- MACGEHEE, William y W Thayler. Capacitación, Adiestramiento y formación de profesionales. 2ª ed. Edit. Limusa México. 1986.336 p.
- 20.- Manual de Organización de la Contraloría Interna. 1992. 150 p.
- 21.- Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional. 1987.111 p.
- 22.- MARTÍNEZ, Chávez Victor Manuel. Teoría y práctica del diagnóstico Administrativo. Un enfoque de sistemas. Edit. Trillas. México. 1995.220 p.
- 23.- MARROQUIN, Quintana J. Capacitación a trabajadores. Ediciones Gernika. México.1978.77 p.
- 24.- MENDOZA, Nuñez. Manual para determinar necesidades de capacitación. 2ª ed. Edit. Trillas. México. 1986.128 p.
- 25.- ORDOÑEZ, Zavala José Paulino. La Capacitación en el Sector Salud: La Gerencia General de Biológicos y reactivos un caso práctico. Tesis. México. 1986.107 p.
- 26.- ORTUETA, Ramón de Lucas. Técnicas de dirección de per-

- sonal. Manual de personal. 5ª ed. Edit. Limusa. México. 1986.464 p.
- 27.- Pequeño Larousse Ilustrado. Edit. Larousse, S.A. 4ª ed. México. 1968.680 p.
- 28.- REYES, Ponce. El análisis de puestos. 5ª de. Edit. Limusa. México. 1987.94 p.
- 29.- RODRÍGUEZ, Estrada Mauro y RAMIREZ-BUENDIA Patricia. Administración de la Capacitación. Edit. McGraw-Hill. México 1990.122 p.
- 30.- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Limusa. 2ª ed. México.1982.149 p.

ANEXO 1

CUESTIONARIO N° 1.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS.

OBJETIVO

Conocer los recursos con que cuenta la Institución o Dependencia y que pueden ser aprobados para el desarrollo de las actividades de capacitación.

RECOMENDACIONES

Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.

Si surge alguna duda diríjase directamente a la persona que le hizo entrega del cuestionario.

Unidad o Área _____

1.- Recursos Materiales.

1.1 INSTALACIONES DISPONIBLES

	Cantidad
1.1.1 Aulas	()
1.1.2 Auditorios	()
1.1.3 Aulas móviles	()
1.1.4 Laboratorios de enseñanza	()
1.1.5 Centros de documentación	()
1.1.6 Bibliotecas	()
1.1.7 Otros:	()
a.- _____	()
b.- _____	()
c.- _____	()

1.2 EQUIPO DE APOYO DIDÁCTICO

1.2.1	Proyector de cuerpos opacos	()
1.2.2	Rotafolio	()
1.2.3	Pantalla de proyección	()
1.2.4	Carrusel para transparencias	()
1.2.5	Micrófono	()
1.2.6	Máquina fotocopidora	()
1.2.7	Amplificador se sonido	()
1.2.8	Máquina calculadora	()
1.2.9	Pizarrón portátil	()
1.2.10	Grabadora	()
1.2.11	Monitor	()
1.2.12	Cámara de cine	()
1.2.13	Proyector de cine	()
1.2.14	Cámara fotográfica	()
1.2.15	Retroproyector	()
1.2.16	Vídeo casetera	()
1.2.17	Proyector de diapositivas	()
1.2.18	Mimeógrafo	()
1.2.19	Otros:	()
a.-	_____	()
b.-	_____	()

2.- RECURSOS TÉCNICOS.

Indique con número cuántos tipos.

2.1	DOCUMENTOS	()
2.1.1	Manual de Organización	()
2.1.2	Análisis de Puestos	()
2.1.3	Reglamento para la Capacitación	()
2.1.4	Manual de Procedimientos	()
2.1.5	Descripción de Puestos	()
2.1.6	Manuales de Capacitación	()
2.1.7	Organigrama	()
2.1.8	Reglamento Interior de Trabajo	()

3.- RECURSOS HUMANOS.

3.1	TÉCNICOS EN:	
3.1.1	Planeación	()

3.1.2	Investigación	()
3.1.3	Programación	()
3.1.4	Evaluación	()
3.2	PERSONAL DE APOYO EN COMITÉS MIXTOS	
3.2.1	Instructores	()
3.2.2	Técnicos Analistas	()
3.2.3	Administradores	()

3.3 PERSONAL DE APOYO PARA LA CAPACITACIÓN

	Número
3.3.1	Fotógrafos ()
3.3.2	Camarógrafos ()
3.3.3	Dibujantes ()
3.3.4	Guionistas audiovisuales ()
3.3.5	Auxiliares Administrativos ()
3.3.6	Reproducción de material ()
3.3.7	Operador de retroproyector ()
3.3.8	Operadores de fotocopiadoras ()
3.3.9	Operadores de proyector de cine ()
3.3.10	Operadores de proyector de cuerpos opacos ()
3.3.11	Operadores de grabadoras ()

3.4 RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.

3.4.1	Responsable de la capacitación a nivel de Dirección	()
3.4.2	Responsable de la capacitación a nivel de Subdirección	()
3.4.3	Responsable de la capacitación a nivel de Departamento	()
3.4.4	Responsable de la capacitación a nivel de Oficina	()

4.- RECURSOS FINANCIEROS.

(Indique en miles de pesos)

4.1	PRESUPUESTO ASIGNADO AL ÁREA DE CAPACITACIÓN.	
4.1.1	Remuneraciones para el personal permanente	1111111
4.1.2	Remuneraciones para el personal de carácter transitorio	1111111

4.1.3	Asesorías, estudios e investigaciones	1111111
4.1.4	Becas	1111111
4.1.5	Viáticos y pasajes	1111111
4.1.6	Gastos de propaganda	1111111
4.1.7	Impresiones y publicaciones oficiales	1111111
4.1.8	Material de biblioteca	1111111
4.1.9	Material didáctico	1111111
4.1.10	Congreso, convenciones y exposiciones	1111111
4.1.11	Vehículos	1111111
4.1.12	Otros:	1111111
a.-	_____	1111111
b.-	_____	1111111
c.-	_____	1111111

ANEXO 1

CUESTIONARIO N° 2

PERSONAL DIRECTIVO

OBJETIVO

Establecer un diagnóstico sobre la situación de la capacitación y detectar las necesidades en la materia del personal de esta Institución, con la finalidad de implantar un sistema racional de capacitación.

RECOMENDACIONES

Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.

Conteste de manera individual, si surge alguna duda diríjase directamente a la persona que le hizo entrega del cuestionario.

Conteste con la mayor objetividad, ya que los resultados que se obtengan, serán en beneficio de usted y de sus compañeros de trabajo.

Al terminar de contestar el cuestionario, revise cuidadosamente que todas las preguntas estén contestadas.

1.- Nombre

Apellido Paterno

Materno

Nombre(s)

2.- Lugar de adscripción

Indique claramente conforme al organigrama de su área.

a) Subdirección o equivalente _____

b) Departamento o equivalente _____

c) Oficina o equivalente _____

3.- Puesto actual

4.- Escolaridad

- | | | | |
|-----------------------------|-----|-----------------|-----|
| a) Primaria | () | e) Licenciatura | () |
| b) Secundaria | () | f) Posgrado | () |
| c) C. Comercial | () | g) Maestría | () |
| d) Bachillerato | () | h) Doctorado | () |
| Vocacional o
Equivalente | | | |

Indique el grado máximo alcanzado _____

5.- Antigüedad en la Institución.

- | | | | |
|-------------------|-----|-------------------|-----|
| a) Menos de 1 año | () | e) Más de 10 a 15 | () |
| b) De 1 a 3 | () | f) Más de 15 a 20 | () |
| c) Más de 3 a 5 | () | g) Más de 20 a 25 | () |
| d) Más de 5 a 10 | () | h) Más de 25 | () |

6.- Antigüedad en el puesto.

- | | | | |
|-------------------|-----|-------------------|-----|
| a) Menos de 1 año | () | e) Más de 10 a 15 | () |
| b) De 1 a 3 | () | f) Más de 15 a 20 | () |
| c) Más de 3 a 5 | () | g) Más de 20 a 25 | () |
| d) Más de 5 a 10 | () | h) Más de 25 | () |

7.- Domicilio Laboral.

Calle N° Exterior N° Interior Piso Colonia Teléfono

8.- ¿Estaría interesado en recibir capacitación en sus actividades laborales?

Si () No ()

9.- Elija de acuerdo a su preferencia, diez temas en los que esté interesado en capacitarse.

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| a) Teorías Presupuestales | () |
| b) Toma de decisiones | () |
| c) Liderazgo | () |
| d) Dirección de Juntas de Trabajo | () |

e) Asignación de Tareas ()

9.1.- Otros: Mencione cuales

10.- Considerando días hábiles marque con una "x" el periodo más conveniente para recibir capacitación

- a) De 1 a 3 días () c) De 6 a 10 días ()
b) De 4 a 5 días () d) Más de 10 días ()

11.- Marque con una "x" la opción conveniente para capacitarse.

11.1.- Días

- a) De lunes a viernes () b) Sábados ()

11.2.- Horario

- a) Matutino () b) Vespertino ()
c) Nocturno ()

12.- ¿Estaría dispuesto a impartir capacitación?

- a) Si () b) No ()

13.- ¿En qué materias considera que debe capacitarse el personal bajo su mando?

Tema:

14.- Número de personas directamente a su cargo

() _____

ANEXO 1

CUESTIONARIO N° 3

PERSONAL OPERATIVO

OBJETIVO

Establecer un diagnóstico sobre la situación de la capacitación y detectar las necesidades en la materia del personal de esta institución, con la finalidad de implantar un sistema racional de capacitación.

RECOMENDACIONES.

Lea cuidadosamente la pregunta antes de responder.

Conteste de manera individual, si surge alguna duda diríjase directamente a la persona que le hizo entrega del cuestionario.

Conteste con la mayor objetividad, ya que los resultados que se obtengan, serán en beneficio de usted y de sus compañeros de trabajo.

Al terminar de contestar el cuestionario, revise cuidadosamente que todas las preguntas estén contestadas.

1.- Nombre _____

2.- Edad

- | | | | |
|-------------------|-----|-------------------|-----|
| a) Menos de 18 | () | e) Más de 35 a 40 | () |
| b) Más de 18 a 25 | () | f) Más de 40 a 45 | () |
| c) Más de 25 a 30 | () | g) Más de 45 a 50 | () |
| d) Más de 30 a 35 | () | h) Más de 50 años | () |

3.- Sexo

- | | | | |
|-------------|-----|--------------|-----|
| a) Femenino | () | b) Masculino | () |
|-------------|-----|--------------|-----|

4.- Estado Civil

a) Soltero () b) Casado ()

5.- Escolaridad

a) Sin estudios () f) Licenciatura ()
b) Primaria () g) Especialidad ()
c) Secundaria () h) Maestría ()
d) C. Comercial () i) Doctorado ()
e) Bachillerato ()
Vocacional o
Equivalente

Indique el grado máximo alcanzado _____

6.- Lugar de adscripción

Indique claramente conforme al organigrama de su área

a) Subdirección o equivalente _____
b) Departamento o equivalente _____
c) Oficina o equivalente _____

7.- Puesto actual: _____

8.- Antigüedad en la Institución por años:

a) Menos de un año () e) Más de 10 a 15 ()
b) De 1 a 3 años () f) Más de 15 a 20 ()
c) Más de 3 a 5 () g) Más de 20 a 25 ()
d) Más de 5 a 10 () h) Más de 25 años ()

9.- Antigüedad en el puesto por años:

a) Menos de un año () e) Más de 10 a 15 ()
b) De 1 a 3 () f) Más de 15 a 20 ()
c) Más de 3 a 5 () g) Más de 20 a 25 ()
d) Más de 5 a 10 () h) Más de 25 años ()

10.- Tipo de contratación:

a) Base () c) Honorarios ()
b) Confianza () d) Eventual ()

11.- Atiende directamente al público:

Si () No ()

12.- De las actividades que realiza en su trabajo, describa aquellas en que desee ser capacitado.

13.- ¿De los siguientes temas cuáles considera que son necesarios para desempeñar su trabajo?

- | | |
|--|-----|
| 1) Formación de Instructores | () |
| 2) Dinámica de Grupos | () |
| 3) Administración básica | () |
| 4) Administración del Tiempo | () |
| 5) Administración Pública | () |
| 6) Comunicación administrativa | () |
| 7) Organización del trabajo | () |
| 8) Técnicas e Instrumentos de Planeación | () |
| 9) Administración por objetivos | () |
| 10) Informática | () |
| 11) Atención al Público | () |
| 12) Cursos de Desarrollo Humano | () |
| 13) Manejo de conflictos | () |
| 14) Expresión Oral | () |
| 15) Motivación laboral | () |
| 16) Relaciones Humanas | () |
| 17) Desarrollo Personal | () |
| 18) Ortografía | () |
| 19) Redacción | () |
| 20) Archivo y Correspondencia | () |
| 21) Taquigrafía | () |
| 22) Actualización Secretaria | () |
| 23) Contabilidad I | () |
| 24) Contabilidad II | () |
| 25) Análisis e Interpretación de los Estados Financieros | () |
| 26) Integración del Presupuesto | () |
| 27) Carpintería | () |
| 28) Mecánica automotriz | () |
| 29) Cerrajería | () |

30) Carpintería

()

13.1 Otros: Indique cuáles

14.- Marque con una "x" su grado de conocimiento de los siguientes aspectos:

- | | Mucho | Regular | Poco | Nada |
|--|-------|---------|------|------|
| a) Sobre trámites y procedimientos en su área laboral. | () | () | () | () |
| b) Sobre objetivos y políticas de su área. | () | () | () | () |
| c) Sobre normas administrativas de su área. | () | () | () | () |

15.- Indique en qué horarios le gustaría capacitarse.

- | | |
|---------------|-----|
| a) Matutino | () |
| b) Vespertino | () |
| c) Nocturno | () |

16.- Indique en qué aspectos ha recibido capacitación.

Año	Tema
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____

17.- Ha desempeñado actividades de capacitación:

- | | | | |
|-------|-----|-------|-----|
| a) Sí | () | b) No | () |
|-------|-----|-------|-----|

18.- Le gustaría capacitar a sus compañeros:

a) Si () b) No ()

19.- Servicios Educativos.

Si desea concluir sus estudios marque el paréntesis que corresponda.

- a) Primaria Abierta _____ ()
b) Secundaria Abierta _____ ()
c) Preparatoria Abierta _____ ()

ANEXO 1
CUESTIONARIO N° 4

Nombre _____ Edad _____
Antigüedad en el puesto _____
Escolaridad _____
Antigüedad en la Institución _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan varias preguntas relativas a las necesidades de capacitación de su puesto. Conteste escribiendo en los espacios correspondientes sus respuestas. Recuerde que la exactitud y veracidad de las mismas dependen las acciones de capacitación que se programen para su puesto. Su futuro desarrollo, tanto personal, como profesional, esta vinculado con esta investigación.

- 1.- ¿Cuáles son las tareas de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad? _____

- 2.- ¿Por qué? _____

- 3.- ¿En qué tareas tiene dificultades porque le falta conocimientos, habilidades y actitudes, relacionadas con el puesto que ocupa? _____

- 4.- Indique para cada una de esas tareas los conocimientos y destrezas que considera le hace falta _____

- 5.- ¿En qué mejorara se desempeño al recibir la capacitación que le hace falta? _____

- 6.- ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio? _____
- 7.- ¿A qué cree que se debe cada uno de ellos? _____
- 8.- ¿Qué sugiere para mejorar el desarrollo general de área y de su puesto? _____

ANEXO 1
CUESTIONARIO N° 5

Instrucciones: Responda a las preguntas que a continuación se le hacen.

GENERALIDADES.

- 1.- Año de ingreso a la U.P.N. _____
- 2.- Máximo nivel de estudios:

<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Técnico en _____
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Licenciatura en _____
<input type="checkbox"/> Preparatoria o Equivalente	<input type="checkbox"/> Otros (Especifique) _____
- 3.- ¿Hasta que grado de estudios terminó? _____
- 4.- ¿Qué puestos ha desempeñado en la U.P.N. hasta la fecha?

PUESTO	ÁREA	FECHA
_____	_____	_____
- 5.- Horario actual de labores: _____
- 6.- Principales labores que realiza en el puesto actual:

- 7.- Le agradan las funciones que desempeña actualmente:
Si No
¿Por qué? _____
- 8.- ¿Existen en su área de trabajo problemas que le impidan el correcto desempeño de sus labores?
Si No
¿Cuáles? _____
- 9.- Mencione algunas sugerencias para mejorar el desempeño de sus funciones: _____
- 10.- ¿Piensa usted que el trabajo está repartido equitativamente en su departamento?
Si No
¿Por qué? _____

11.- ¿Cuenta usted con el equipo y material necesario para el correcto desempeño de sus labores?

Si () No ()

¿Por qué? _____

12.- ¿Conoce usted las funciones del departamento al que esta adscrito?

Si () No ()

¿Cuáles son? _____

13.- ¿Conoce usted las actividades que se realizan en otros departamentos del área a la que pertenece?

Si () No ()

RELACIONES INTERPERSONALES.

Instrucciones: Coloque la letra de la columna de la derecha en el paréntesis de la columna de la izquierda que crea usted conveniente.

1.- ¿Cómo son las relaciones en su área de trabajo con sus compañeros? () a) Conflictivas
b) Falta de comunicación y confianza.

2.- ¿Cómo definiría usted las relaciones con su Jefe? () c) Exclusivamente de trabajo.

3.- ¿Qué tipo de relaciones existen entre su área de trabajo y otros departamentos? () d) Hay comunicación e identificación.
e) Relación de amistad y apoyo.

4.- ¿Cómo considera que sea el trabajo al personal por parte de:

4.1 Jefes Inmediatos () a) Amable
4.2 Jefes Medios () b) Condescendiente
4.3 Jefes Superiores () c) Enérgico
d) Autoritario
e) Agresivo

5.- En el tiempo que ha laborado en el área ¿ha recibido algún tipo de estímulos? ()

a) Económicos d) Otros (Especifique) _____
b) Reconocimientos e) Ninguno
c) Ascensos

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- 1.- ¿Considera usted que la capacitación es importante par el desarrollo de su trabajo?
Si () No ()
¿Por qué? _____
- 2.- ¿Ha recibido capacitación en los últimos tres años dentro o fuera de sus labores en al área de adscripción?
Si () No ()
¿De qué tipo? _____
¿Dónde? _____
- 3*- ¿Considera usted que los cursos de capacitación son necesarios para mejorar sus labores en el área específica de su trabajo? _____
- 4.- ¿Considera usted que esta capacitado para realizar las funciones que desempeña actualmente? _____
- 5.- ¿Qué otros cursos desearía usted tomar? _____
- 6.- ¿Considera usted que esta capacitado para realizar funciones diferentes a las que tiene actualmente?
Si () No ()
¿Cuáles? _____

ANEXO 2

ENTREVISTA.

- a) Presentarse con el entrevistador, en caso de que éste no conozca bien al investigador, ni las funciones que realiza. Explicar nuevamente - ya al establecer la cita ellos debido realizarse- los propósitos de las entrevistas, aclarando si es necesario, el tiempo que durara ésta.
- b) Plantear el concepto de necesidad de capacitación y enfatizar que éstas forzosamente están relacionadas con los problemas actuales del área o prevén su presentación.
- c) Formular una a una las siguientes preguntas:
 - 1.- ¿Cuáles son los problemas, de cualquier tipo, que enfrenta el área que Usted dirige?
 - 2.- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
 - 3.- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?
 - 4.- ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
 - 5.- ¿Quiénes son los trabajadores involucrados en cada una de las tareas?
 - 6.- ¿Cómo es el desarrollo global de cada uno de los trabajadores con necesidades de capacitación y qué problemas particulares plantean?
- d) Si se cree pertinente según la accesibilidad del jefe preguntar por último sobre las causas que originaron los otros problemas del área, ajenos a la capacitación de los trabajadores.
- e) Indicar que la entrevista a concluido y dar las gracias.

ANEXO 2

ENCUESTA.

Nombre _____ Fecha _____
Paterno Materno Nombre (s)

Edad _____ Puesto Actual _____
Años Meses

Antigüedad en el puesto _____ Escolaridad _____

1.- Considera ¿qué la capacitación es valiosa para el personal y la institución?

Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

2.- ¿Usted esta personalmente dispuesto a intervenir en algún curso de capacitación, ya sea como instructor o como participante?

Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

3.- ¿ Cree que en la actualidad su desempeño es tan adecuado como lo desea usted mismo y su Jefe?

Si () No () No se ()

4.- ¿Cómo considera globalmente su desempeño?

Excelente () Muy Bueno () Bueno ()

¿ Por qué? _____

5.- ¿Esta usted preparado para afrontar responsabilidades mayores de las que tiene actualmente?

Si () No () No se ()

- 6.- ¿En qué aspectos en caso de respuesta afirmativa?
- 7.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita para mejorar su desempeño y/o prepararse para el futuro?
- 8.- ¿Con cuales tareas de su puesto estan relacionados dichos conocimientos y destrezas?
- 9.- ¿Cree usted qué es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento del área mejore?
- 10.- ¿Cuáles, en el caso de respuesta afirmativa?
- 11.- ¿Esta dispuesto a participar proxicamente en algún curso?
Si () No () No se ()

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA FUNCIÓN.

DESEMPEÑO DESEADO EN TÉRMINOS DE:		
ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO.

DESEMPEÑO REAL EN TÉRMINOS DE:		
ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	NIVEL DE EJECUCIÓN

ANEXO 3

DETERMINACIÓN DE DISCREPANCIAS.

ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	NIVEL DE EJECUCIÓN	ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN	DISCREPANCIA	OBSERVACIONES

ANEXO 3
CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO.

DEPARTAMENTO _____					
NOMBRE DEL EMPLEADO _____					
1.- Calidad del Trabajo	Malo	Regular	Bueno	M.B.	Excelente
2.- Relaciones con los compañeros.					
3.- Espíritu de colaboración.					
4.- Planeación y organización de su trabajo.					
5.- Toma de decisiones.					
6.- Respeto y obediencia.					
7.- Confiabilidad; sentido de responsabilidad					
8.- Orden y limpieza.					
9.- Iniciativa.					
10.- Creatividad.					
11.- Adaptabilidad.					
12.- Liderazgo.					
13.- Deseo de superación					
14.- Puntualidad.					
15.- Seguridad.					
16.- Productividad general					

Calificado por _____
Fecha _____
Firma _____

ANEXO 3

PROGRAMA DE ANÁLISIS.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL	
¿Cuál es el impacto del problema continua?	¿Si el problema se elimina?
•	
¿Vale la pena resolver el problema dadas las actuales prioridades?	Si () No ()
Personas involucradas que pueden influir en la solución del problema:	
¿Cuáles de los involucrados serían sujetos de un análisis detallado?	
¿Por qué?	