

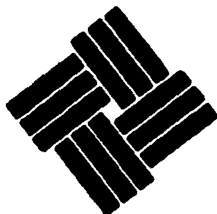
881217

7
29

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



Vince In Bono Malum

"LA PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN LA REPUBLICA MEXICANA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA INDUSTRIAL
P R E S E N T A :

MIGUEL GALAS AROCA
RENE CRISTOBAL GUICHARD MICHEL
FRANCISCO JOSE HORNELAS OROZCO

MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

DESARROLLO TEMATICO

CAPITULO I

EL DIAGNOSTICO

- 1.1 El enfoque del diagnóstico
- 1.2 La metodología del diagnóstico
- 1.3 Tabulación de resultados
- 1.4 Presentación de cuadros y análisis de resultados
- 1.5 Otras consideraciones

CAPITULO II

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ECONOMICO-SOCIALES Y PRIORIDADES DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL

- 2.1 La necesidad de coordinación con las Secretarías que dirigen la economía nacional
- 2.2 La posibilidad de planear la economía nacional
- 2.3 Las necesidades de los ciudadanos base de una planeación democrática

CAPITULO III

LOS INSTRUMENTOS DE LA EJECUCION DEL PLAN

- 3.1 La integración de un organismo de recursos humanos al sector público nacional
- 3.2 Las funciones del organismo encargado del estudio de recursos humanos
- 3.3 Funciones de los departamentos de la Sub-Secretaría de Recursos Humanos

CAPITULO IV

METODOLOGIAS DEL PLAN

- 4.1 Capacitación
- 4.2 Selección de Personal
- 4.3 Comunicación
- 4.4 Control
- 4.5 Asesoría al sector privado

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

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

Después de la Segunda Guerra Mundial se ha intensificado en alto grado, la preocupación de los países subdesarrollados o en proceso de desarrollo por acelerar su crecimiento económico, factor vital para alcanzar su plena independencia.

Varios estudiosos de las Ciencias Económico Sociales, tanto de países desarrollados como subdesarrollados, han analizado con detenimiento los factores que afectan o determinan el crecimiento económico de un país, coincidiendo al parecer en un factor común, que es el de poner especial énfasis en aspectos de tipo material, tales como la cantidad de recursos naturales, el avance tecnológico, el tamaño del mercado, la capacidad de ahorro y de inversión, el sistema de propiedad, etc.

Nosotros obviamente estamos plenamente conscientes de que todos esos factores de tipo material o estructural, son fundamentales para el desarrollo socioeconómico, sin embargo queremos presentar en este proyecto una nueva variable,

que a nuestro modo de ver es quizá la más importante y estratégica en un proceso de desarrollo, que es el elemento humano, representada en nuestro caso por todos los mexicanos.

Los que escribimos este trabajo, consideramos que es el ser humano el que con su trabajo e inteligencia, convierte a los recursos naturales existentes en productos aprovechables; que es la sociedad la que establece los sistemas sociales, económicos, políticos y administrativos que imperan en una nación; que son los grupos sociales los que ahorran, invierten y consumen; que en definitiva son los ciudadanos y sus líderes los que condicionan por encima de todo el ritmo de desarrollo socioeconómico de cualquier nación o región.

Si se acepta que el elemento humano juega un papel vital en un proceso de desarrollo socioeconómico, cabe hacerse algunas preguntas al respecto para el caso de México:

1. ¿Hasta que punto se están aprovechando en forma eficiente, los recursos humanos del país?

2. ¿En cuánto puede crecer el producto nacional bruto del país, si se da ocupación productiva a los desempleados y subempleados que hay en México?
3. ¿Qué aumento podemos lograr en la productividad y producción total de México, si implantamos un nuevo sistema tendiente a lograr una óptima selección y capacitación de personal en el sector público y el privado?
4. ¿Qué nivel de progreso podemos alcanzar, si a través de un sistema bien estructurado de comunicación nacional, logramos cambiar la mentalidad de los mexicanos, orientándolos más hacia el logro, la afiliación y autorealización?

Como estas respuestas ni nosotros ni tal vez nadie en México las tiene disponibles ya que no hay estudios profundos al respecto, queremos presentar en este proyecto, algunos aspectos altamente relevantes e innovadores, que muestran en un sentido sumamente programático y realista, un programa de trabajo tendiente a lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos de México, dentro de nuestro esquema

autóctono de desarrollo socioeconómico, que es la democracia social, basado en un sistema de economía mixta.

A reserva de contar con un diagnóstico de recursos humanos y de conocer en forma precisa la política económica que seguirá el próximo gobierno, consideramos que los objetivos a alcanzar en el campo de los recursos humanos son los que se expresan a continuación:

a) ASPECTOS PRODUCTIVIDAD

- Lograr un pleno aprovechamiento del factor humano como elemento productivo.
- Proporcionar la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere el desarrollo del país.
- Encauzar las motivaciones de los mexicanos hacia el logro, que implica su propia superación personal y la de la nación.

b) ASPECTOS SOCIALES

- Fomentar entre los ciudadanos un espíritu de afiliación, que refuerce el ambiente comunitario y la integración nacional.

- Elevar la calidad humano y académica de los mexicanos.
- Satisfacer las necesidades materiales y espirituales de los mexicanos que los orienten hacia su autorealización.

Para el cumplimiento de estos objetivos estamos introduciendo a nivel macroeconómico una nueva herramienta de trabajo altamente innovadora y eficaz para nuestra nación, que es lo que hemos intitulado "La Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos", la cual busca de manera fundamental determinar el número y tipo de recursos humanos necesarios, para cumplir las metas y objetivos de la política económica nacional, en un momento preciso y bajo circunstancias específicas empenándose a la vez en la superación y desarrollo manual, técnico, profesional y espiritual de todos los ciudadanos.

DESARROLLO TEMATICO

DESARROLLO TEMATICO

En el contenido de este proyecto podrán ustedes percatarse de que se analiza en forma un tanto resumida pero sumamente consistente y realista, los distintos elementos que comprendería este programa de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, el cual se divide en cuatro capítulos:

CAPITULO I

DIAGNOSTICO

Este capítulo está encaminado a estudiar a través de métodos psicológicos y estadísticos, la oferta y demanda de trabajo, en sus aspectos cuantitativos y cualitativos, como fundamento de un programa de pleno empleo nacional y conocimiento objetivo de las necesidades, deseos, y aspiraciones de la población mexicana.

CAPITULO II

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ECONOMICO SOCIALES Y PRIORIDADES DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL

Aquí se examina la forma de integrar dentro de un plan nacional de desarrollo socioeconómico, los intereses de los ciudadanos, representados por sus necesidades, deseos

y aspiraciones y las exigencias y sacrificios que imponga la estrategia nacional de desarrollo, para lograr que el programa de desarrollo que elabore la nueva administración pública, cuente con el apoyo entusiasta y sincero de todos los mexicanos.

CAPITULO III

LOS INSTRUMENTOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

En esta parte del trabajo se propone que se integre un organismo encargado del estudio, planeación y desarrollo de recursos humanos que coordine los esfuerzos del sector público en este campo y que dependa de la Secretaría de Estado que realice la Planeación Económico Nacional o cuando menos la del sector estatal y paraestatal, dependiendo de la estructura administrativa que adopte el gobierno.

CAPITULO IV

METODOLOGIAS DEL PLAN

Presenta las estrategias específicas que este nuevo organismo de recursos humanos seguiría en el sector público, en materia de capacitación de personal, selección de personal, comunicación en medios masivos, sistemas de control y

orientación al sector privado, en las cuales se delinear planes globales de acción, que serían precisados con todo detalle, una vez que se disponga del diagnóstico de recursos humanos.

C A P I T U L O I

EL DIAGNOSTICO

EL DIAGNOSTICO

1.1 EL ENFOQUE DEL DIAGNOSTICO

La metodología para la toma de decisiones nos indica que antes de planear y ejecutar es necesario diagnosticar, porque únicamente a la luz del análisis objetivo es posible encontrar remedios que alivien y solucionen los problemas que se estudian, en este caso el desperdicio de recursos humanos.

En nuestra opinión una planeación eficiente para el desarrollo de los recursos humanos del país, debe basarse en una etapa previa de diagnóstico que muestre entre otras cosas el estado actual y proyecte al futuro desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo, el potencial humano del que se dispone en la nación (oferta de trabajo) y las necesidades actuales y futuras de los mismos (demanda de trabajo)

Lo anterior significa que el diagnóstico se orientaría a cuantificar por secciones y sectores económicos los siguientes aspectos:

1.1.1. OFERTA DE TRABAJO

a. Aspectos Cuantitativos

- . Número de personas ocupadas
- . Número de personas desocupadas

b. Aspectos Cualitativos

- . Conocimientos de las personas ocupadas y desocupadas
- . Habilidades de las personas ocupadas y desocupadas
- . Aptitudes de las personas ocupadas y desocupadas
- . Necesidades de las personas ocupadas y desocupadas
- . Hábitos y actitudes de las personas ocupadas y desocupadas.

1.1.2 DEMANDA DE TRABAJO

a) Aspectos Cuantitativos

- . Número de personas que requiere la actividad económica nacional

- . Características ideales del personal que requiere la actividad económica nacional.
- . Cuellos de botella que surgen por falta de personal idóneo en ciertas actividades económicas.

b. Aspectos Cualitativos

- . Programas de desarrollo de recursos humanos que se están o vayan a realizar en los sectores público y privado.
- . Estilos de dirección y comunicación que se siguen en el sector público y privado
- . Métodos de selección de personal en el sector público y privado

A partir de un balance de la oferta y demanda de trabajo del país, se haría un análisis del desempleo por regiones y ramas económicas, así como de la escasez de recursos humanos en ciertos sectores económicos, que se convierten en serios obstáculos para lograr un crecimiento más acelerado del país.

Pero además teniendo en cuenta que el diagnóstico proporcionaría datos cualitativos sobre la oferta y la de-

manda de trabajo, se tendrían bases muy sólidas para aumentar un programa objetivo y efectivo, que garantice un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos de México, cuyo resultado indudablemente redundaría en forma directa en el crecimiento del producto nacional y de la distribución del mismo entre la población mexicana, al contar con mexicanos más productivos y mejor remunerados.

1.2 LA METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

Una valiosa innovación que proponemos, es la introducción del método de muestreo para el diagnóstico de los recursos humanos.

En efecto todos sabemos que una muestra estadística bien diseñada, tomada al azar y de cuantía suficiente, puede medir con un pequeño margen de error la oferta y demanda de trabajo nacional desde los ángulos cuantitativos y cualitativos que antes se señalaron.

Para el diseño de la muestra el país quedaría dividido en las 8 regiones que toma en cuenta el Banco de México en su encuesta sobre Ingresos y Gastos Familiares (Ver anexo 1)

Cada región a su vez sería dividida en los siguientes sectores económicos:

<u>Sector Primario</u>	<u>Sector Secundario</u>	<u>Sector Terciario</u>
Rama Agrícola	Rama de Industrias	Rama Comercial
Rama Ganadera	Extractivas	Rama Bancaria
Rama Silvícola	Rama de Industrias	Rama de Gobierno
Rama de Pesca	Manufactureras	Rama de Transportes y Comunicaciones
	Rama de Industrias de la Construcción	
	Rama de Industrias de la Electricidad	

El muestreo se realizaría en dos etapas:

1.2.1 MEDICION DE LA OFERTA DE TRABAJO

Con objeto de diseñar un buen cuestionario, esta fase se realizaría partiendo de sesiones de grupo o mesas redondas, con expertos en los distintos sectores y ramas de la actividad económica que se van a investigar.

La información se recabaría a través de entrevistas personales con una muestra seleccionada de la población mexicana, usando un cuestionario previamente diseñado y probado en el campo, con objeto de garantizar su claridad y eficiencia.

El personal idóneo para recabar la información (preferentemente trabajadoras sociales), sería previamente entrenado y ampliamente controlado para garantizar que la información obtenida, se apege a la realidad plenamente.

ESTRATOS GEOGRAFICOS Y NUMERO DE MUNICIPIOS, LOCALIDADES Y UNIDADES FAMILIARES

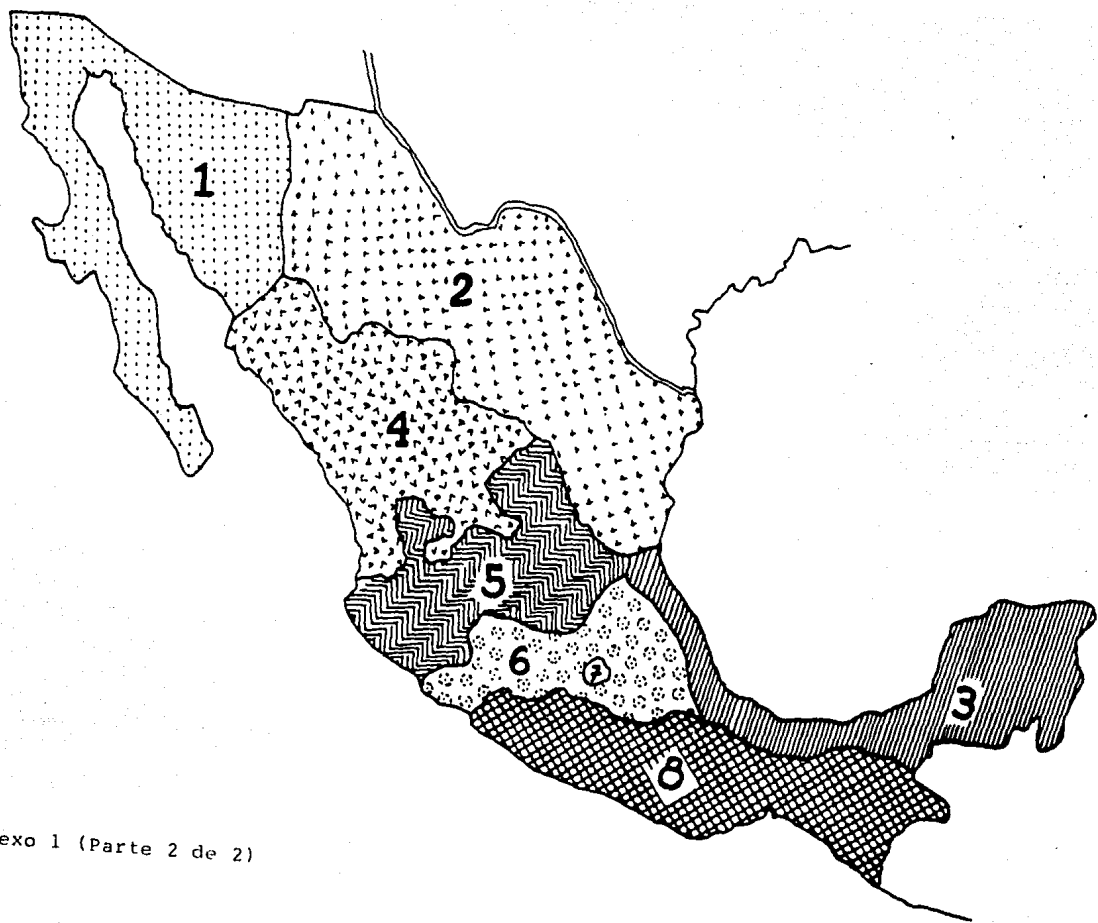
ESTRATOS GEOGRAFICOS	NUMERO DE MUNICIPIOS	NUMERO TOTAL	NUMERO DE LOCALIDADES		NUMERO DE ENTIDADES FAMILIARES	
			RURALES	URBANAS	EN LA MUESTRA (A)	RESPUESTAS (B)
T O T A L	257	492	327	165	5070	4650
1. Baja California (N y S) y Sonora	19	26	14	12	205	195
2. Chihuahua, Coahuila, Nuevo León, y Tamaulipas	38	42	24	18	615	511
3. Campeche, Q. Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán	52	71	42	29	580	480
4. Durango, Nayarit, Sinaloa, y Zacatecas	17	54	43	11	405	404
5. Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, y San Luis Potosí	36	69	43	26	860	862
6. Hidalgo, México, Michoacán, Morelos Puebla y Tlaxcala	69	134	88	46	1065	1080
7. Distrito Federal	-	1	-	1	750	732
8. Chiapas, Guerrero y Oaxaca	26	95	73	22	590	386

A. La Muestra incluyó las siguientes ciudades con más de 100,000 habitantes, según el censo de población de 1960; México, Guadalajara, Monterrey, Puebla, Ciudad Juárez, León, Mexicali, Torreón, Mérida, San Luis Potosí, Chihuahua, Veracruz, Tampico y Morelia.

B. Valores que fueron calculados por cada estrato, en algunos casos se hicieron más entrevistas de las requeridas y fueron aprovechadas, en otros el número de respuestas fue inferior al previsto.

Fuente de información

Encuesta sobre ingresos y Gastos Familiares en México (1963):
Banco de México



Anexo 1 (Parte 2 de 2)

El tamaño de la muestra que garantiza un 95.5% de confianza, se calcula que sería de alrededor de 10,000 entrevistas, ya que se requiere obtener una muestra confiable por región y rama económica y analizar en forma especial al sector de desempleados.

El tamaño definitivo de la muestra sería definido una vez que se piloteara el cuestionario y se vigilaría la evolución de los resultados, con objeto de ver si se estabiliza la muestra y con ello se puede reducir el número de entrevistas.

1.2.2 MEDICION DE LA DEMANDA DE TRABAJO

En esta etapa se emplearían dos tipos de metodología para poder cuantificarla:

La demanda de trabajo en el sector secundario y terciario será cuantificada a través de un muestreo representativo de empresas que operan en cada una de las ramas de esos sectores.

La información se recopilaría entrevistando a los Directores Generales o Gerentes de Personal a fin de conocer sus necesidades de personal en forma detallada a corto y mediano plazo.

Antes de elaborar el cuestionario se partiría también de sesiones de grupo con Gerentes Generales y con Gerentes de Personal, a fin de detallar con toda precisión en el cuestionario, los aspectos cualitativos de esta investigación.

Antes de empezar a realizar el trabajo de campo el cuestionario será probado, para cerciorarse de que trabaja en forma eficiente y para determinar con mayor exactitud el tamaño de la muestra en las mismas regiones y sectores económicos, en que se dividirá la economía nacional para la fase de cuantificación de oferta de recursos humanos.

Para la determinación de la demanda de trabajo del sector primario, deberá de partirse de índices de productividad y de estudios técnicos de especialista en este sector, los cuales serán apoyados por un muestreo en los lugares de trabajo que permita determinar la cantidad real y tipo de trabajadores que requiere el sector agropecuario.

1.3 TABULACION DE RESULTADOS

Los resultados que se obtengan serán computados electrónicamente por lo que se requeriría que los cuestio

narios vayan codificados previamente en todas las preguntas cerradas. Para las preguntas abiertas del cuestionario se procesarían en forma manual, para lo cual será necesario contar con tabuladores expertos en este tipo de trabajos.

1.4 PRESENTACION DE CUADROS Y ANALISIS DE RESULTADOS

A partir de la computación de resultados se elaborarán cuadros estadísticos, que serán debidamente analizados y valorados, con base en lo cual se llegará a conclusiones y se presentarán recomendaciones concretas, las cuales en el futuro serán la base para un programa de acción en el campo de los recursos humanos nacionales.

1.5 OTRAS CONSIDERACIONES

Es conveniente destacar que antes de definir el trabajo específico de muestreo para cuantificar la oferta y demanda de trabajo, se partirá de una recopilación de información disponible sobre recursos humanos como el censo de recursos humanos que realizó recientemente la Secretaría de la Presidencia; los censos generales de población de la Srita. de Industria y Comercio, los estudios que ha

realizado el Consejo Nacional de Población de la Sria. de Gobernación, las encuestas sobre ingresos y gastos familiares realizadas por el Banco de México, etc.

El análisis previo de este tipo de estudios permitirá lograr una mayor certeza en el planteamiento de los trabajos a realizar durante el muestreo y a la vez ampliará la visión del análisis del diagnóstico, ya que hay datos sumamente interesantes como los que se presentan en las encuestas de ingresos y gastos familiares del Banco de México, en donde se analizan con detenimiento los hábitos de consumo de los mexicanos, dividiéndose al país en las mismas regiones en que pretendemos realizar el muestreo.

Finalmente se considera necesario realizar estudios de observación en los lugares en donde se realice el muestreo de oferta y demanda de trabajo, con el propósito de analizar en forma un poco más profunda, los parametros que resulten del muestreo. Este tipo de apreciaciones un tanto más subjetivas y detalladas serán altamente orientadores para la formulación de conclusiones y recomendaciones, tendientes a formular una política nacional de pleno aprovechamiento y motivación del factor más importante del desarrollo económico del país, que son todos los mexicanos.

C A P I T U L O I I

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ECONOMICAS
SOCIALES Y PRIORIDADES DEL DESARROLLO
ECONOMICO NACIONAL

DETERMINACION DE LAS NECESIDADES ECONOMICAS Y SOCIALES
Y PRIORIDADES DEL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL

2.1 LA NECESIDAD DE COORDINACION CON LAS SECRETARIAS
QUE DIRIGEN LA ECONOMIA NACIONAL

Se ha apuntalado en la sección anterior que en el diagnóstico se puede obtener una información muy realista sobre el grado de aprovechamiento que se hace actualmente de los recursos humanos, sobre los probables desequilibrios regionales y sectoriales que se tendrán entre oferta y demanda de trabajo a corto y mediano plazo, los conocimientos habilidades y actitudes del recurso humano, las necesidades determinantes de las motivaciones y actitudes de los mexicanos, etc.

También se ha manifestado que a partir de esta información, se puede estructurar una serie de recomendaciones y sugerencias para el establecimiento de una política de pleno aprovechamiento de los recursos humanos, que garantice por un lado un aumento de la productividad y de la producción nacional y por el otro la satisfacción material y psicológica de las necesidades de los ciudadanos.

Sin embargo, debe reconocerse que cualquier plan aislado que se haga sobre recursos humanos, está condenado a fracasar, ya que las decisiones que se toman y pongan en marcha por los organismos rectores de la economía nacional como las Secretarías de Hacienda y C. P., Presidencia, Patrimonio Nacional, Industria y Comercio, Obras Públicas, etc., afectarán indiscutiblemente el ritmo de actividad económica y con ello el nivel de empleo, elemento fundamental de un plan de pleno aprovechamiento de los recursos humanos del país.

Es más un plan de desarrollo de recursos humanos para que tenga éxito debe ser apoyado en forma ineludible para todos los organismos estatales y paraestatales y en la medida de lo posible por todo el sector privado, al cual a través de estímulos económicos y de otro tipo, se le puede orientar a que actúe en forma coordinada para alcanzar los objetivos previstos en el plan.

Por otra parte un organismo oficial aislado encargado de planear el desarrollo de los recursos humanos, no tendría a su alcance la información necesaria sobre aspectos tan importantes como planes nacionales de inversión, capacidad financiera del país, prioridades del desarrollo económico, oportunidades de los mercados internacionales, etc., que son elementos básicos para integrar un plan nacional de desarrollo económico, para el cual el plan de

desarrollo de recursos humanos sería fundamental.

2.2 LA POSIBILIDAD DE PLANEAR LA ECONOMIA MEXICANA

Aunque dentro del sistema administrativo actual del sector público, existe la posibilidad de lograr una mejor coordinación y eficiencia, nosotros creemos que en México ya ha llegado el momento de ordenar y planear la economía nacional, para utilizar con mayor eficiencia los recursos económicos del país (humanos, naturales y financieros) y elevar así el ritmo de desarrollo socioeconómico de la nación.

El esquema recomendable es el de una planeación flexible-democrática, en el que se señalen programas de acción concretos, que sin embargo no limiten y desestimen la iniciativa y creatividad de todos los mexicanos. Un sistema de planeación rígida como la que se practica en los países socialistas, pensamos que no sería la adecuada para México, por su lentitud en la toma de decisiones y porque atrofia el potencial individual, tan importante para el éxito en un programa de alto reto.

2.3 LAS NECESIDADES DE LOS CIUDADANOS BASE DE UNA PLANEACION DEMOCRATICA

Si se acepta la idea de implantar en México un organismo oficial encargado de planificar la economía en forma flexible y democrática, seguramente se estará de acuerdo con la evidente necesidad, de tomar en cuenta la opinión de los propios ciudadanos acerca de sus necesidades y problemas, para la estructuración del plan nacional de desarrollo, ya que este enfoque bien comunicado a los ciudadanos a través de una eficiente campaña publicitaria del sector público que se apoye en medios masivos, de comunicación (T.V., radio, cine y prensa) le garantizará al plan el apoyo decidido de la mayoría de los ciudadanos.

Como se analizó en el Capítulo I, el diagnóstico de recursos humanos, además de cuantificar la oferta y demanda de trabajo, está fuertemente orientado a conocer la forma de pensar, los hábitos, actitudes y motivaciones de los mexicanos, a nivel regional y sectorial, por lo que es plenamente factible, el poder disponer de este tipo de información como base de partida para la formulación de un plan económico nacional, que al fin de cuentas debe buscar el bienestar y felicidad de los mexicanos, ya que ellos son la esencia misma de la nación.

Por otra parte debe tenerse siempre presente, que las mismas exigencias de un alto ritmo de crecimiento económico, impiden a corto plazo, lograr una plena satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, dado que para crecer en forma acelerada, se requiere aumentar la tasa de inversión y ahorro, lo que significa que hay que seguir con una política de austeridad que canalice fondos del consumo al ahorro y a la inversión.

Sin embargo, también es cierto, que no todo el aumento que se tenga del producto nacional bruto, se deben destinar al ahorro y la inversión, ya que sería injusto desmotivante para el crecimiento futuro de la nación. Lo ideal es que como en las buenas familias, una parte de los aumentos de la producción se destinen a asegurar el futuro, invirtiendo y otra a satisfacer las necesidades más apremiantes que aquejan a los mexicanos, lo cual bien manejado por la comunicación oficial, animaría a los ciudadanos a realizar su mejor esfuerzo, para conseguir los satisfactores que más desean, lo que a su vez redundará en un aumento de la productividad y de la producción, al hacer cada quien mejor esfuerzo por producir más y mejor.

En resumen el conocimiento de las necesidades de los ciudadanos, que proporcionaría el diagnóstico de este proyecto, serviría de orientación para indicar el qué producir, a los planeadores de la economía nacional y para motivar a través de la comunicación estatal a to dos los ciudadanos a poner su mejor esfuerzo en el amen to de la producción.

De esta manera la planeación democrática realmente, se vuelve democrática, ya que considera las necesidades del pueblo y a la vez hace que el pueblo motivado participe en el cumplimiento del plan.

C A P I T U L O I I I

LOS INSTRUMENTOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

LOS INSTRUMENTOS PARA LA EJECUCION DEL PLAN

3.1 LA INTEGRACION DE UN ORGANISMO DEL ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS AL SECTOR PUBLICO NACIONAL.

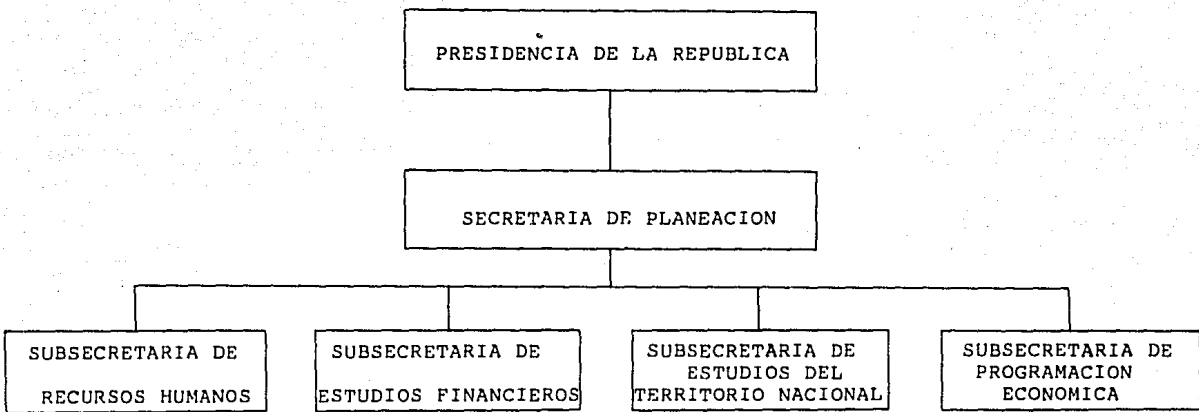
Un programa como el que estamos proponiendo es sumamente ambicioso y representa un alto reto su ejecución; sin embargo los resultados que se pueden obtener compensan ampliamente estos esfuerzos, ya que a mediano plazo se pueden lograr aumentos espectaculares en el crecimiento de la economía nacional.

Por otra parte estamos plenamente conscientes de que si se cuenta con un grupo de profesionistas de gran capacidad y con fuerte motivación de logro, además de facilidades financieras, políticas, administrativas y técnicas, el plan sin lugar a dudas es realizable...." Ya es tiempo de que en México nos vayamos acostumbrando a ponernos metas más altas de progreso".

A. La posibilidad de integrarse a una Secretaría de Planeación Económica

Como antes comentamos, somos partidarios de que en México se establezca una Secretaría o Comité Central de Planeación Económica, dependiente en forma directa del Presidente de la República, que coordine la actividad de todas las instituciones del sector público y oriente las del sector privado.

Dentro de este concepto, el organismo encargado del estudio, planeación y desarrollo de recursos humanos operaría a nivel de Subsecretaría, dependiendo directamente del Secretario de Planeación Económica como se muestra en el Anexo 2-A.



Nuestra intención en este estudio no es analizar en detalle la creación de la Secretaría de la Planeación y el mejor sistema organizacional que tendría, por lo que no se profundiza en el organigrama y sistema de administración de esta institución, señalándose únicamente algunos de los brazos más importantes que debería tener esa Secretaría de Planeación Económica.

En el esquema trazado cada una de las subsecretarías señaladas: a) de Estudio de Recursos Humanos, b) de Estudios del Territorio Nacional, c) de Estudios Financieros y d) de Programación Económica, serían coordinadas e integradas por el Secretario de Planeación Económica, para la formulación de programas económicos concretos, que en forma general serían preparados por la Subsecretaría de Programación y en forma detallada por cada una de las Subsecretarías restantes, cada una dentro de su campo de acción.

Las Subsecretarías mencionadas coordinarían a través del Secretario del Ramo, a todas las Secretarías e Instituciones del sector público marcándoles programas concretos de acción. Al sector privado lo orientarían a través de estímulos económicos y leyes de desarrollo socioeconómico que haya trazado la Secretaría de la Planeación.

Bajo esta perspectiva, las Subsecretarías de Estudios de Recursos Humanos, Estudios del Territorio Nacional y Estudios Financieros asesorarían y evaluarían la ejecución de los programas asignados a cada uno de los organismos del sector público, tomando en cuenta sus necesidades, problemas y puntos de vista. Con respecto al sector privado analizarían periódicamente los resultados que se están teniendo, con lo que en cualquier momento tendrían elementos de juicio acertados, para corregir los planes nacionales, sectoriales y regionales y formular una replaneación.

3.2 LAS FUNCIONES DEL ORGANISMO ENCARGADO DEL ESTUDIO, PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Aparte de la posibilidad de la integración al sector público antes señalada, puede pensarse en muchas otras alternativas más; lo cual no consideramos que a nivel de este proyecto valga la pena comentar, ya que esto es un tanto especulativo y el propósito fundamental de nuestro trabajo, es más bien el de despertar interés por el desarrollo de los recursos humanos y presentar una metodología consistente para su realización.

Lo importante es definir claramente cuales serían las funciones básicas de este organismo encargado de estudiar los recursos humanos, independientemente de que fuera Subsecretaría, Comisión, Instituto o cualquier otra categoría o nombre que se le dé.

En términos generales podemos señalar que el organismo propuesto, instrumento indispensable para la implementación del plan, tendrá como función primordial estudiar, planear y, desarrollar los recursos humanos que requiere el país para su desarrollo.

Las funciones específicas de este organismo serían las que se mencionan a continuación.

A. Diagnóstico de los Recursos Humanos del País

Como se mencionó en el Capítulo I de este proyecto, el organismo encargado del estudio de los recursos humanos del país, partiría de un diagnóstico en el que por métodos estadísticos determinaría en forma cuantitativa y cualitativa la oferta y demanda de trabajo.

Cabe señalar que este diagnóstico sería permanente, para conocer la evolución que tienen los recursos humanos de la nación y muy especialmente la oferta y demanda de trabajo, elementos básicos para la formulación de una política nacional de empleos.

También se manifiesta que los redactores de este proyecto, consideramos que el organismo encargado del estudio de recursos humanos, apoyándose en los resultados de sus diagnósticos, propondrán sugerencias para la estructuración de un plan nacional de empleos, pero que dicho plan deberá ser finalmente preparado e implementado, por los organismos del estado que dirijan la economía nacional ya que ellos son los que controlan la inversión del sector público.

B. Selección de personal para el sector público

Si se quiere elevar la productividad y eficiencia de los organismos estatales y paraestatales, es necesario empezar por colocar al personal adecuado en los puestos idóneos, ubicando a los individuos más capaces y honestos en los puestos más importantes, sin importar antigüedad, sus relaciones con políticos importantes, su religión o sexo o el que pertenezcan o no al partido oficial en el poder.

Bajo esta filosofía el organismo encargado del estudio de recursos humanos, se encargaría de asesorar a las dependencias del estado o de seleccionar directamente al personal más adecuado, para los requerimientos de cada puesto en el sector público, con lo que es posible esperar que a mediano plazo, el gobierno y sus organismos, cuenten con un equipo humano más eficiente, más honesto y con más espíritu de servicio público.

C. Capacitación de personal para el sector público

El desarrollo económico nacional, requiere contar con personal calificado en distintos tipos de especialidades, que eliminen los actuales cuellos de botella, que desaceleran el crecimiento de numerosas empresas y con ello el de la nación.

Teniendo en cuenta esta situación, el organismo encargado del estudio de los recursos humanos, se encargaría de coordinar con los organismos públicos encargados de educar, tales como la Secretaría de Educación Pública, Universidades, Tecnológicos, Departamentos de Capacitación, etc., un plan nacional de educación, que se formule a la luz de los desequilibrios a corto y mediano plazo de la oferta y demanda de trabajo.

D. Dirección de programas de comunicación masiva
del sector público

En vista de la importancia decisiva que tienen las motivaciones sociales e individuales de los distintos grupos de mexicanos, clasificados por regiones, edades, sexos, clases sociales y actividades económicas, en la dinámica del desarrollo económico del país, se vuelve imprescindible el uniformar y coordinar la comunicación del sector público, para lograr entre toda la población mexicana una fuerte motivación de logro, superación afiliación, que apoye en sentido positivo la realización de los programas que estructuren los organismos estatales y paraestatales.

Considerando que el organismo encargado del estudio de recursos humanos, sería quien mejor conocería dentro de todos los organismos públicos, las motivaciones, necesidades y mentalidad de los distintos grupos de mexicanos, sería la encargada de manejar la comunicación a través de medios masivos (televisión, radio, cine y prensa) del sector público con los ciudadanos.

E. Evaluación y Control

Cualquier programa por sencillo o complicado que sea, requiere de un seguimiento intenso y constante que solo se logra estableciendo evaluaciones periódicas y otras medidas de control indispensables para contar con una buena retroalimentación, que permita en un momento dado tomar acciones correctivas sobre la estructura del plan.

En este proyecto de recursos humanos el sistema de control básico se llevaría a través de computo electrónico, en el que se contaría con un registro de desempeño por región, población, sector económico e individuo. Este control electrónico sería complementado con encuestas, observaciones profundas, índices de productividad, etc.

F. Replaneación

Con base en las evaluaciones que se hicieran del desempeño alcanzado por sectores económicos, regiones y poblaciones, se tomarían medidas correctivas, tendientes a mejorar fallas del esquema de planeación de recursos humanos.

G. Asesoramiento al sector privado

El organismo encargado del estudio de recursos humanos, además de asesorar y ayudar en la implementación de programas de desarrollo de recursos humanos en el sector público, haría las mismas funciones en forma un tanto más indicativa en el sector privado, ya que en la práctica dentro de un sistema de economía mixta, se requiere también acelerar el crecimiento del sector privado para garantizar un alto incremento del Producto Nacional Bruto.

3.3 FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE LA SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS

Después de explicar cuales serían las funciones globales de la Subsecretaría de Recursos Humanos, nos permitimos exponer en forma resumida, las actividades que desempeñaría los distintos departamentos de este organismo, que aparecen en el organigrama presentado en el Anexo 2.b

A. Dirección de Planeación de Recursos Humanos (3)

Reporta a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 3 departamentos:

- (9) El Departamento de Programación
- (10) El Departamento de Diagnóstico
- (11) El Departamento de Análisis de Productividad

Departamento de Programación (9)

Funciones: Programar, ubicar, adecuar los recursos humanos determinados por el diagnóstico, tomando como base su capacidad, conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.

Departamento de Diagnóstico (10)

Funciones: Diagnosticar por medio de la investigación, el muestreo y técnicas motivacionales, cual es la situación que guardan los recursos humanos en nuestro país.

Departamento de Análisis de Productividad (11)

Funciones: Dar seguimiento al desempeño en actividades, profesiones, oficios y ocupaciones, con el fin de medir los avances y logros obtenidos con los nuevos sistemas que se establezcan, así como los planes desarrollados por este departamento.

Estudiar y analizar todos los elementos que afectan la productividad con el propósito de mantener un nivel óptimo en este renglón.

B. Dirección de selección de personal (4)

Reportará a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 4 departamentos:

(12) Departamento de Reclutamiento

(13) Departamento de Selección

(14) Departamento de Programación de Carreras

(15) Bolsa de trabajo

Departamento de Reclutamiento (12)

Funciones: Reclutar los recursos humanos necesarios satisfaciendo las demandas de empleo en el país.

Departamento de Selección (13)

Funciones: Seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos programados y existentes.

Departamento de Programación de Carreras (14)

Funciones: Planear y programar carreras de acuerdo a las necesidades del país, a fin de reducir la sobrepoblación, en unas carreras e incrementarla en otras, equilibrando de esta forma la demanda y oferta de trabajo.

Bolsa de Trabajo (15)

Funciones: Orientar y dar servicio a nuestra población en cuanto a fuentes de trabajo en el sector público, privado, industrial, etc., a fin de incorporarlos al sistema de planificación de ocupación de recursos humanos en el país.

C. Dirección de Capacitación (5)

Reporta a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 3 departamentos:

- (16) Departamento de Becas
- (17) Departamento de Capacitación Técnica Agropecuaria
- (18) Departamento de Capacitación Industrial

Departamento de Becas (16)

Funciones: Programar y proporcionar becas a nivel técnico científico o en todo nivel o área que previamente se dictamine como necesaria o de beneficio para la nación.

Departamento de Capacitación Técnica Agropecuaria (17)

Funciones: Desarrollar los recursos en el campo por medio de la capacitación técnica.

Proveer de los recursos, elementos técnicos y profesionales necesarios para el desarrollo de la capacitación del elemento humano en materia agropecuaria.

Departamento de Capacitación Industrial (18)

Funciones: Capacitar al elemento humano en el sector industrial, que previamente se dictamine por la Subsecretaría de Recursos Humanos.

Proveer de los recursos, elementos técnicos y profesionales para el desarrollo de la capacitación humana en el sector industrial.

D. Dirección de Comunicación (6)

Reporta a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 3 departamentos:

(19) Departamento Creativo

(20) Departamento de Medios

(21) Departamento de Producción

Departamento Creativo (19)

Funciones: Preparar y generar ideas de acuerdo a las bases que le proporcione la Dirección General de Recursos Humanos, como bocetos y originales que serían turnados al Departamento de Producción para la elaboración de mensajes

Departamento de Medios (20)

Funciones: Determinar y seleccionar los medios (televisión, cine, radio, prensa, carteles, folletos, filmas, acetatos, transparencias, etc.) más adecuados para comunicar las ideas, conceptos, previamente proporcionados por el Departamento de Producción.

Departamento de Producción (21)

Funciones: Producir material de comunicación de acuerdo a las pautas que le proporcione el Departamento Creativo, para orientar, preparar, capacitar, motivar o informar a la población mexicana.

E. Dirección de Control (7)

Reporta a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 3 departamentos:

- (22) Departamento de Sistemas y Procesamiento Electrónico
- (23) Departamento de Auditoría de Sistemas
- (24) Departamento de Evaluación

Departamento de Sistemas y Procesamiento Elec-
trónico (22)

Funciones: Procesar y computar toda la información que le sea proporcionada por la Dirección de Planeación de Recursos Humanos o por la que le sea encomendada por la Subsecretaría de Recursos Humanos.

Departamento de Auditoría de Sistemas (23)

Funciones: Revisar la información de entrada y de salida sistemáticamente, a fin de que se mantenga y proporcione oportunamente la información procesada.

Departamento de Evaluación (24)

Funciones: Ordenar, clasificar y evaluar la información procesada.

Proporcionar la información que se procese a las distintas direcciones que correspondan.

F. Dirección de Asesoramiento al Sector Privado (8)

Reporta a la Subsecretaría de Recursos Humanos y tiene un tramo de control de 4 departamentos:

- (25) Departamento de Promoción
- (26) Departamento de Asesoramiento al Sector Agropecuario
- (27) Departamento de Asesoramiento al Sector Industrial
- (28) Departamento de Asesoramiento en Comercio y Servicios

Departamento de Promoción (25)

Funciones: Orientar al sector privado en cuanto a la promoción de nuevas empresas, proporcionándole toda clase de facilidades, ya sea en materia de asesoramiento, capacitación, permisos o concesiones y de acuerdo con los planes nacionales de desarrollo empresarial.

Departamento de Asesoramiento al Sector Agropecuario (26)

Funciones: Asesorar al sector privado en materia agropecuaria, , proporcionándole la información, instruc-

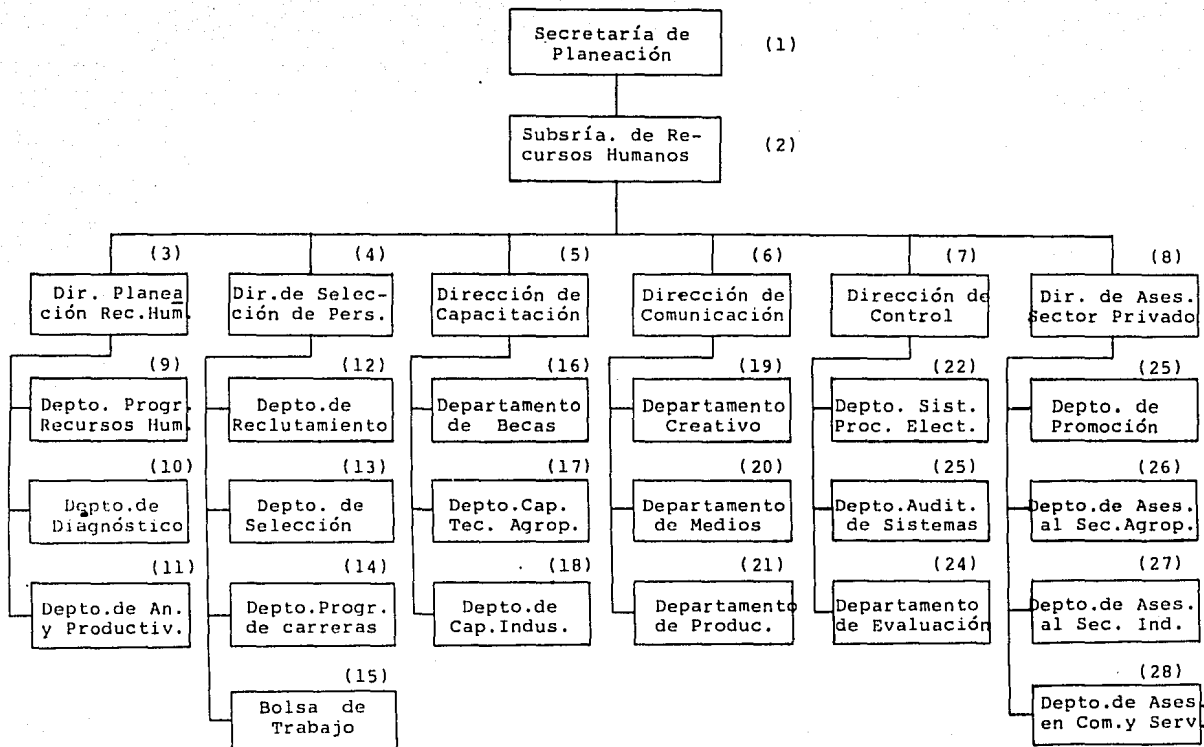
ción y orientación en cuanto a métodos y sistemas o técnicas más eficientes para su desarrollo.

Departamento de Asesoramiento al Sector Industrial (27)

Funciones: Asesorar al sector industrial, ya sea en materia de capacitación, desarrollo de recursos humanos, análisis de productividad, de inversiones, exportaciones, etc., que se adecúen a los planes de interés nacional.

Departamento de Asesoramiento en Comercio y Servicios (28)

Funciones: Asesorar al sector privado en operaciones comerciales o de servicios en forma general.



C A P I T U L O I V

M E T O D O L O G I A S D E L P L A N

METODOLOGIA DEL PLAN

Este capítulo tiene como propósito explicar la metodología general de trabajo que seguiría cada una de las direcciones del nuevo organismo encargado del estudio, planificación y desarrollo de Recursos Humanos.

Las metodologías analizadas se refieren a las siguientes actividades:

- 4.1 Capacitación
- 4.2 Selección de Personal
- 4.3 Comunicación
- 4.4 Control del Plan
- 4.5 Asesoramiento al Sector Privado

Cabe señalar que el diagnóstico y programación de recursos humanos fueron comentados en el Capítulo I.

Es importante hacer notar que al nivel de este proyecto, no es posible determinar metas precisas a alcanzar o tácticas de implementación, para los distintos campos que cubrirían las distintas direcciones del nuevo organa

nismo de recursos humanos, por lo que las metodologías que se exponen en este capítulo son un tanto generales, presentando sin embargo los lineamientos básicos a seguir.

Una vez de que se disponga del diagnóstico analizado en el Capítulo I y que se conozca con mayor certeza los planes de acción del nuevo gobierno, estaríamos en condiciones de preparar programas específicos y concretos, a nivel nacional, regional y sectorial, para cada una de estas áreas.

4.1 CAPACITACION

La República Mexicana, un país rico en recursos naturales, con abundancia de tierras fértiles y cultivables, con una producción rural que representa un gran porcentaje de la fuerza laboral, tiene en la actualidad un alto índice de "Pobreza" y "Desempleo" en el campo, lo cual se traduce en una creciente baja de la producción agropecuaria.

Esta falta de alicientes económicos y sociales, provocan los siguientes efectos que están siendo nocivos para la economía de nuestro país.

- a) Abandono de las tierras.
- b) Emigración hacia E.U. de los campesinos para tra
bajar como braceros.
- c) Exodo de la gente del campo, hacia las ciudades,
propiciando grandes concentraciones humanas en
lugares que no tienen la capacidad de alojarlos.
- d) Baja producción de alimentos.
- e) Estancamiento y depresión de la gente que se
queda en el campo.
- f) Importación de alimentos básicos.

Todos estos efectos, provocan una situación suma-
mente grave, tanto para el campesino mismo, como para la
economía de la nación.

Unicamente si nuestro sistema agrícola se hace
más productivo, lograremos superar el círculo de pobreza
y desarrollo en el medio rural y para lograr ésto, se re-
quiere que la gente del campo sea instruída y capacitada
en conocimientos tecnológicos que permitan alcanzar una
mayor productividad.

Pero no sólo el conocimiento tecnológico es el
que permite que una región adquiera un espíritu "Progre-
sista" sino que aunado a ésto debiera inculcarse una filo

sofía que propicie un cambio de actitud y mentalidad que transforme verdaderamente su forma de vida en todas las dimensiones.

Todo lo expresado anteriormente nos hace conscientes de la necesidad de implantar un sistema de capacitación para el sector rural que, de forma integral ayude a propiciar los cambios deseados.

OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA

Lograr que todos los integrantes del sector rural, estén técnica y humanamente capacitados para enfrentarse al cumplimiento de sus responsabilidades como ciudadanos y como entes productivos, dentro de las actividades que involucran su especialidad en el campo, a través de su autodesarrollo y realización como personas, para contribuir así al desarrollo y bienestar del país.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Lograr una adaptación de los valores culturales de cada región al nuevo enfoque de desarrollo que se hace necesario para el país, mediante un proceso de educación que se traduzca en productividad y efectividad.

2. Propiciar un cambio de actitud dosificado a través de la introducción de una filosofía de logro, progreso, integración y éxito.
3. Proveer a los integrantes del campo de la capacitación necesaria que les prepare para desempeñar sus actividades en formas más eficientes y productivas.
4. Incrementar el nivel cultural de las personas dentro del medio rural.
5. Reforzar la conciencia cívica, económica y social dentro de los grupos con que se trabaje.
6. Lograr que todos los elementos del sector rural alcancen su realización como seres humanos.

ENFOQUE DEL SISTEMA

Toda la filosofía y metodología del Sistema de Capacitación para el Sector Rural está orientada hacia la introducción en nuestra escala de valores de los conceptos de " Logro ", " Integración ", y "Exito ".

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA

1. La característica más importante del sistema consiste, en que todos los programas que sean implantados en los diferentes grupos, deberán constar de dos fases simultáneas. Una de ellas dirigida a capacitar técnicamente a los miembros de la comunidad y la otra destinada a prepararlos desde el punto de vista cultural y humano que los habilite para un cambio de actitud y de mentalidad que les permita asimilar los cambios tecnológicos y económicos que vayan produciendo a través de los programas.
2. Otra característica es que la capacitación, tanto técnica como humana, tendrá una fuerte base teórica combinada con aspectos eminentemente prácticos y vivenciales.
3. Este sistema también se caracteriza porque para cada uno de los programas que se implanten, se dispondrá de un sistema de evaluación y seguimiento que permita medir lo más rápidamente posible, en forma cuantitativa los efectos y resultados de los programas impartidos a cada grupo.

4. El sistema está diseñado para impartir los conocimientos tanto teóricos como prácticos en forma dosificada impidiendo así la saturación mental de los participantes en un corto tiempo.
5. En un sistema flexible, que permite ampliaciones y adaptaciones según las necesidades del sector en el cual se está trabajando.
6. Es un sistema planeado a largo plazo y con un radio de acción muy extenso, así como una gama de conceptos formativos de fondo.
7. Está dirigido a cubrir una prioridad nacional.
8. Toma en cuenta el concepto de "Multiplicador" básico en la capacitación y formación de grupos, a través del aprovechamiento de los "Líderes de Opinión"
9. Aprovechar todos los medios y recursos humanos y económicos disponibles en las entidades en las cuales se vá a trabajar.
10. Trabaja con la técnica de grupos piloto, de control y experimentales.

PROYECCION DEL SISTEMA

El sistema está diseñado para trabajar con grupos a todas las zonas del país en forma escalonada y estratificada.

PASOS PREVIOS QUE SE SEGUIRAN PARA LA FORMULACION DEL SISTEMA DE DESARROLLO

1. El Instituto de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, llevará a cabo una investigación para diagnosticar, el grado de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que tienen los integrantes del sector agropecuario.
2. Una vez que a través de este diagnóstico se haya establecido la oferta de trabajo, se llegará a la determinación del cuál deba ser a nivel nacional en este sector la demanda de trabajo.
3. La diferencia entre oferta y demanda de trabajo servirá de plataforma para la elaboración del sistema de desarrollo del sector rural.

4. Se llevará a cabo un estudio profundo de los patrones, psico-socio-culturales de cada zona del país en que se vá a trabajar.

ESTRATEGIA DEL SISTEMA

Cuando se quiere lograr un verdadero "Proceso de Cambio" en cualquier grupo humano y se ha escogido un sistema de capacitación como herramienta necesaria para llevarlo a cabo, es obvio que el sistema no puede implantarse sólo, ya que tratado en forma aislada, sin una serie de variables que converjan a la realización de ese proceso de cambio, puede producir efectos desintegrados e inconscientes con los objetivos que se pretende lograr.

Debido a lo anterior, proponemos que la estrategia del sistema sea llevada en la siguiente forma:

En cada región en donde se implante el sistema de capacitación, éste deberá ir combinado con las siguientes variables:

Sistema de Financiamiento para el desarrollo económico de ese grupo

Plan de Asistencia Social para el Grupo

Programas de Capacitación para el Grupo

Básicamente la estrategia consistirá en llevar a cabo pruebas piloto con grupos específicos, dentro de los cuales se apliquen simultáneamente los tres factores que se presentan en los cuadros anteriores, es decir, aquella región en la cual se vá a implantar un programa de capacitación, deberá ser sujeta al mismo tiempo de un financiamiento, para mejorar su nivel económico y de un plan de asistencia social que les facilite su superación.

METODOLOGIA DEL SISTEMA

1. Seleccionar al grupo con el cual se vá a trabajar. Los grupos pueden seleccionarse en dos di mensiones.
 - a). Grupos con estructura de valores sumamente arraigada (Adultos)
 - b) Grupos con estructura de valores en formación (Jóvenes)
2. Hacer un perfil personal de cada uno de los integrantes del grupo.

El perfil contendría los siguientes elementos:

- a) NOMBRE
- b) SEXO
- c) EDAD
- d) ESCOLARIDAD
- e) OTROS CONOCIMIENTOS
- f) SALUD
- g) HIGIENE
- h) NIVEL ALIMENTICIO
- i) POSIBILIDADES ECONOMICAS
- j) ESTADO CIVIL
- k) HABILIDADES
- l) APTITUDES
- m) ACTITUDES
- n) LUGAR DE ORIGEN
- o) NO. DE HERMANOS
- p) NO. DE HIJOS
- q) TIPO DE VIVIENDA
- r) RELIGION
- s) ASPIRACIONES PERSONALES
- t) NIVEL SOCIO-ECONOMICO

El perfil personal podrá adquirirse entrevistando a cada uno de los integrantes del grupo y requisitando la información en cada hoja del Inventario que servirá como primer elemento del expediente individual de capacitación de cada participante.

El informe presentado por la persona encargada de la investigación socio-psicoanalítica alimentará también el perfil personal.

3. Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo. Para identificar estas necesidades, se observará el siguiente procedimiento.

a) Diagnóstico por parte del coordinador del programa a través de:

- La información de las características del grupo
- Observación directa
- Datos proporcionados por otras fuentes.

b) Auto-diagnóstico del Grupo que se vá a capacitar mediante:

- Sesión de Grupo, con las personas que van a participar en el programa, con el objeto de: despertar su interés en la adquisición de conocimientos, hacerlos reflexionar sobre la necesidad de "Saber Más" orientarlos para que ellos mismos expresen sus necesidades de capacitación, guiarlos hacia una realidad de sus necesidades.

- c) Compilar las necesidades expresadas por el grupo, las detectadas a través del diagnóstico, jerarquizarlas de acuerdo a su importancia y clasificarlas conforme al tipo de capacitación que involucran "Técnica y/o Humana"
4. Elaboración de un programa específico de capacitación para el grupo, utilizando los elementos del Sistema Integral de Capacitación para el Sector Rural y adaptándose e incrementándolos si es necesario para cubrir las necesidades específicas de ese grupo.

PASOS PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA

a) Antes del Programa

1. Determinar muy claramente el objetivo del programa
2. Determinar con precisión las necesidades que cubre el programa.
3. Formular el contenido del curso, encaminado o dirigido a cubrir el objetivo del mismo.

4. Estructurar ese contenido, procurando que el orden de los temas lleve una lógica secuencia que permita comprender sin problema los concimientos que se imparten.
5. Elegir la técnica o técnicas didácticas más adecuadas para impartir el curso (trabajos en grupos, juegos vivenciales, conferencias manuales de estudio, ayudas audiovisuales)
6. Proveerse de un local que se aproveche como aula.
7. Utilizar los recursos que quieran participar en el programa (líderes de opinión).
8. Fechas de iniciación y terminación del curso, así como horarios.
9. Presupuesto del Curso
10. Precisar las herramientas de evaluación.

b) Durante el Programa:

1. Observar el proceso y evolución del grupo.

2. Planear una orientación continuada al grupo participante en la aplicación de los conocimientos adquiridos (Seguimiento)

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL PROGRAMA

La evaluación de cada programa se llevará a cabo bajo tres dimensiones:

- Reacción de los participantes
- Aprendizaje y asimilación de los conocimientos por parte de los participantes
- Aplicación de las actividades diarias de los conocimientos adquiridos y visualización de algún cambio de conducta en los integrantes del curso.

La información que se recaba con esta herramienta puede ser la siguiente:

- Como percibieron los participantes los conocimientos impartidos y las técnicas empleadas
- Como sintieron el trabajo del coordinador
- Grado de aceptación del programa

La asistencia y puntualidad de los participantes, es otro indicador para medir la reacción de éstos.

La aplicación en las actividades diarias así como el cambio de conducta de los participantes se mide a través de:

- Planes de acción

Los planes de acción deberán ser elaborados por cada participante o grupo de participantes y consistirán en la ejecución de alguna reacción específica muy simple o muy compleja, destinada a lograr un resultado definido, tanto en el trabajo diario, como en la vida personal.

Ejemplos de planes de acción:

- Limpieza del lugar de vivienda
- Enviar a sus hijos a la escuela
- Reparar las herramientas del trabajo
- Criar algunos cerdos o borregos
- Colaborar en algunas festividades del ejido
- Otros

Una vez que se hayan logrado obtener algunos resultados concretos del grupo con el cual se haya trabajado, deberá compararse éstos, con el trabajo, la conducta

y la actitud de los participantes antes del programa, a fin de determinar la efectividad del mismo.

El coordinador del programa deberá elaborar un informe que concrete todos los aspectos evaluados sobre éstos, para ser dirigido al Banco de Datos y a la Dirección de Planeación de Recursos Humanos.

T A C T I C A S

En párrafos anteriores, hablamos de la estrategia general para la implantación del Sistema de Capacitación para el Sector Rural, en este rubro mencionaremos las tácticas básicas partiendo del objetivo general.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a la gente del campo para que ésta sea más productiva y alcance su realización personal, elevando el bienestar del país.

1. Formar un equipo de coordinadores especializados en capacitación y desarrollo de grupos, los cuales tendrán la responsabilidad de implantar, - coordinar, y en ocasiones impartir, los diferentes programas a los grupos seleccionados, utilizando todos los medios y recursos a su alcance.

2. Detectar a los "Líderes de las Filas del Pueblo" en las comunidades en donde se vayan a impartir los programas y convencerlos, motivarlos y entrenarlos para que se conviertan en "Multiplicadores" de la capacitación, ayudando así a los coordinadores.

3. Aprovechar a las personas más preparadas de las comunidades para que colaboren como instructores o coordinadores en los programas respetando el contenido y enfoque de los mismos.

ESQUEMA GENERAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION PARA EL SECTOR RURAL

El sistema de capacitación, para el sector rural comprenderá dos grandes fases, las cuales deberán impartir se en forma simultánea, el contenido de dichas fases representa los marcos de referencia que se quieren tomar como base para orientar la capacitación dentro de un marco que vaya acorde a los planes nacionales, es decir, el contenido y enfoque del sistema será único y abarcará grandes bloques de conocimientos, los cuales se adaptarán a las necesidades de los diferentes grupos con los cuales se vaya a trabajar en las comunidades.

F A S E S

Capacitación Técnica

Capacitación en la Dimensión
Humana

1. La fase de capacitación técnica, va dirigida a la rama agrícola, ganadera, silvícola y de la pesca y tendrá como objetivo el proporcionar una serie de conocimientos técnicos en la especialidad que compete, con el fin, de dar todo género de habilidades técnicas a las personas o grupos que practican las actividades que se mencionan.
2. Se prepararán paquetes de programas específicos que cubran conocimientos propios de cada una de estas ramas, a continuación, se presenta el ejemplo de un programa dirigido para el sector agrícola:

T E M A S

- Sesión de sensibilización con el grupo, para despertar en ellos la inquietud de un desarrollo económico y productivo.

- Orientación en cuanto a la forma de solicitar un financiamiento.
- Instrucción y práctica sobre como preparar la tierra.
- Instrucciones y uso de fertilizantes
- Instrucciones sobre la forma de sembrar
- Cuidados que deben tenerse con la cosecha.
- Forma de recoger la cosecha
- Método para almacenar la cosecha
- Aspectos sobre la venta de los productos
- Reglas sobre la productividad.

Este programa, será impartido en forma dosificada dándole un tiempo determinado para su realización, subdividiéndolo en lapsos pedagógicamente planeados para que sea asimilado por los miembros del grupo en el cual sea impartido.

De esta forma se fijarán fechas específicas, horarios y se escojerán las personas indicadas para impartir los temas, queremos hacer hincapié en que los conocimientos teóricos irán eminentemente respaldados, por toda una mecánica de práctica y de aprendizaje en el campo del trabajo.

Así como este ejemplo que acabamos de presentar, se formarán programas para las demás ramas, los cuales se desglosarán a nivel de guión, para ser respetados por los coordinadores que adapten este "Menú" de capacitación a las necesidades detectadas en los grupos altamente definidos de las comunidades.

3. La capacitación en la dimensión humana será llevada a cabo con un programa específico y dirigido a todas las personas y grupos sin distinción, ya que se refiere al desarrollo del ser humano en general.

Este programa que mencionamos, contiene cuatro fases, las cuales enumeramos a continuación.

FASE I

Esta fase tiene como objetivo principal, el conducir al participante hacia un AUTOANÁLISIS de su ser, con el objeto de concientizarlo de la magnitud e importancia de sí mismo, como ser humano y como parte del universo.

Se trata de conducir al participante hacia una reflexión de cual es el significado de él como persona, desde el punto de vista físico, biológico, moral, religioso, psicológico e intelectual.

FASE II

La Fase II, trata de inducir al individuo hacia un raciosinio de sus motivaciones básicas, propias de su personalidad y propicias por el medio ambiente en que se desenvuelve, de esta forma él trata de averiguar cuales son sus conductas actuales y cuales quiere que sean en el futuro.

FASE III

Esta fase va dirigida, a lograr que el participante se concientice de su escala de VALORES y orientarlo hacia una rejerarquización de los mismos, adaptable a los nuevos cambios en su vida personal.

FASE IV

Esta es la fase en la cual, se culmina toda la preparación personal inculcada durante las tres fases anteriores, plasmando en ACCIONES concretas toda esa aceptación de una nueva forma de vida personal.

En esta fase, en donde el individuo, podrá ver la dimensión de sí mismo en su familia, en su trabajo, en sus deberes cívicos, en sus deberes sociales, en su creatividad en la cultura y en el arte, en todas sus manifestaciones conductuales y en sí en todo, lo que pueda ser productivo y de beneficio para su comodidad.

Las grandes fases de este programa, se subdividirán en grupos de temas para ser impartidos en forma dosificada y asimilable, adaptándolos a los diferentes niveles culturales de los grupos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Tanto los programas de tipo técnico, como los programas de tipo humano se regirán por la metodología general mencionada en párrafos anteriores, para adaptarla a las necesidades de cada programa.

Queremos hacer hincapié en que estos programas son un marco de referencia general que tienen una filosofía, un enfoque y un contenido definidos como necesarios para ser asimilados por el sector rural y que de ellos se podrán tomar temas por separado, para hacer cursos o programas específicos, que se sirvan de "Traje a la Medida" para el grupo con el cual se va a trabajar.

4.2 SELECCION DE PERSONAL

Nuestro país se encuentra en la actualidad bajo una crisis en que la explosión demográfica se acentúa día con día y la complejidad y multiplicación de las actividades económicas y de toda índole se hace cada vez más palpable.

¿Pero existe verdaderamente un acoplamiento entre esos recursos humanos y las actividades a las que se dedican?

¿Son los individuos adecuados para realizar las funciones idóneas?

¿Están siendo aprovechados objetivamente todos los recursos humanos?

Indudablemente no y ésto se demuestra, a través de: nuestro elevado índice de desempleo, el abandono, la baja productividad del sector agropecuario, las constantes deserciones de los universitarios en las diferentes carreras, debido a la falta de campo para aplicarlas, la falta de técnica para la fabricación de artículos de mejor calidad, nuestra poca competencia de los mercados internacionales, la rutinización de organismos gubernamentales y así como éstos, otras muchas facetas que constituyen indicadores de la falta de un aprovechamiento de los recursos humanos del país y de la mala adecuación de los mismos a la gama de actividades que desempeñan.

Debido a lo anterior se hace indispensable establecer un sistema orientador de selección de personal a nivel nacional que a través de técnicas más exactas permita detectar a los individuos más idóneos para las actividades nacionales prioritarias, así como para los puestos que forman la estructura gubernamental.

OBJETIVO GENERAL DEL SISTEMA

Utilizar los avances en la técnica de Selección de Personal, para orientar la inclinación y capacidad vocacional de los recursos humanos de los diferentes sectores del país y así mismo facilitar la mejor adecuación a las funciones de los miembros del sector público.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Descubrir habilidades y aptitudes de los diferentes recursos humanos.
2. Orientar vocacionalmente a los recursos humanos.
3. Hacer planes individuales de trayectoria profesional y técnica para cubrir las necesidades de la demanda de trabajo.
4. Seleccionar técnica y objetivamente al personal

ENFOQUE DEL SISTEMA

Todo lo contenido del Sistema de Selección de Personal estará orientado hacia una detección totalmente participativa e involucradora, de los sectores que quieran pedir orientación en relación a descubrir los recursos humanos que puedan ser dirigidos a las actividades prioritarias, a nivel nacional.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

1. Es un sistema que posee la técnica más avanzada
2. Permite detectar, en forma muy exacta los individuos idóneos para actividades específicas.
3. Cuenta con un sistema de indicadores que permite visualizar los resultados concretos de la efectividad de la selección.
4. Es sumamente flexible y adaptable a todo tipo de situaciones ya que las baterías de pruebas con que cuenta, pueden ser combinadas entre sí, para detectar los recursos con que se quiera contar.

5. Facilita la selección de elementos en forma individual o colectiva.

6. Facilita el aprovechamiento de los recursos humanos en todas las zonas del país en que quiran participar individuos de la comunidad, para ser parte de equipos de selección específicos.

PROYECCION DEL SISTEMA

El sistema está diseñado para abarcar a todas las zonas del país con el fin de detectar individuos con capacidades específicas, así mismo podrá concentrarse en el sector gubernamental, para elegir a sus integrantes.

ESTRATEGIA DEL SISTEMA

El sistema de selección, podrá ser implantado bajo la siguiente estrategia que involucra una serie de acciones simultáneas, las cuales pueden presentarse como sigue:

Directrices derivadas de la Dirección de Selección de la Subsecretaría de Recursos Humanos.

Selección de Recursos incluyendo individuos del interior, realizada en el Distrito Federal.

Selección de Recursos en las cabeceras de comunidades que se fijan como prioridades

Selección de los integrantes de los organismos estatales, tanto en el D.F., como en el Interior, siguiendo la misma metodología.

Estas acciones que se presentan en el diagrama anterior, pueden ser realizadas simultáneamente por los expertos en la materia, es decir la Dirección de Selección podrá llevar a cabo en el Distrito Federal la Selección de recursos humanos originarios de la capital y así mismo de individuos provenientes de la provincia que quieran sujetarse a los planes de carreras y empleos a través de un proceso selectivo que lleva a cabo la dirección.

También el personal previamente entrenado por la dirección, en las cabeceras de las comunidades podrá estar llevando a cabo su selección observando la metodología y directrices del centro.

El tercer punto que involucra simultaneidad también es el de la selección de la gente que va a trabajar con el gobierno, con el fin de que sea seleccionada en forma objetiva y que reúna realmente los requisitos necesarios para las funciones públicas.

METODOLOGIA DEL SISTEMA

Parte Primera

En esta parte mencionaremos la metodología que se utilizará para la selección a nivel nacional.

1. Se contará con expertos en selección, para que elaboren y diseñen técnicas y baterías que den un alto nivel a este proceso: para ello se contratarán profesionistas que aporten creatividad al sistema. Asimismo, se contratarán entrevistadores, personas que apliquen pruebas y que es tén disponibles a viajar en caso necesario..
2. Se harán arreglos con las autoridades de las cabeceras de comunidades que quieran participar en este plan de selección, para capacitar a individuos originarios de la localidad, para ser entre vistadores y seleccionadores, utilizando también aquí el concepto de "MULTIPLICADOR"
3. Se determinarán las prioridades de las actividades o carreras que se quieran incrementar para poder así fijar objetivos de selección y consecuentemente "Perfiles de Funciones Específicas"

Tal vez esas prioridades puedan ser a manera de ejemplo, actividades "Técnico Manuales", "Pseudo científicas" y "Científicas".

4. Se lanzarían convocatorias para exhibir a los ciudadanos a participar en concursos de selección que los puedan proyectar hacia estas especialidades en forma planeada y si es que tienen la capacidad para ello.
5. Se planearían trayectorias individuales para los individuos detectados como aptos para alguna actividad en especial, poniéndose de acuerdo con los factores de la demanda para que esa planeación de la carrera, llegara a tener una validez es decir que los individuos a los cuales se les planea realizar determinados estudios, tengan garantizado un empleo.
6. Entrenar a los seleccionadores en la provincia y planear las carreras de las gentes detectadas al igual que se hace en el centro.

7. Llevar un control individual de toda la gente que ha sido seleccionada a fin de seguir su - trayectoria, este control podrá llevarse a través de computadora.
8. Se establecerá planes de becas parciales o totales según el caso, para impulsar a los individuos en las carreras que se les haya diseñado.
9. Se mantendrá un contacto muy estrecho, con todos los sectores del país que representan la demanda de trabajo, para que de acuerdo a los planes nacionales se vayan cubriendo sus necesidades a través de esta dirección de selección.

Segunda Parte

Ahora hablaremos de la metodología que deberá seguirse para seleccionar al personal de los organismos gubernamentales.

Siendo los organismos gubernamentales por su estructura y administración, muy similares a las organizaciones privadas, la metodología que debe emplearse deberá ser igual a la que se utiliza en las empresas privadas y la cual presentamos en el siguiente diagrama. (Ver anexo 3)

Procedimiento

1. Se llevará a cabo el reclutamiento utilizando las fuentes tradicionales como son:
 - . Escuelas y Academias Comerciales
 - . Recomendados del propio personal de los organismos.
 - . Recomendados de personas externas a los organismos
 - . Puerta de la calle
 - . Periódico

2. Entrevistadores expertos llevarán a cabo la entrevista previa que servirá para eliminar a las personas no idóneas.

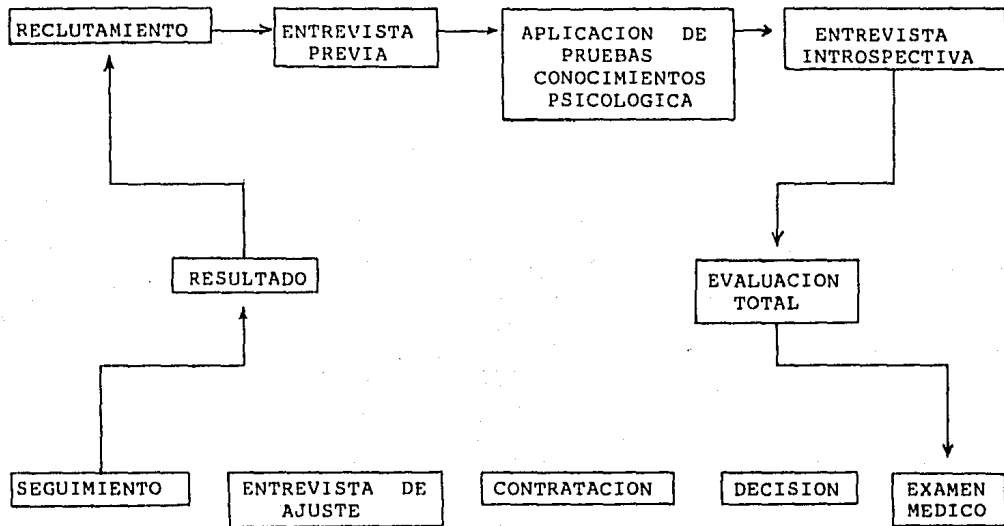
Como base de la entrevista previa, el solicitante llenará una presolicitud anotando ahí todos sus datos.

3. Ya que hayan sido aprobadas las personas, por el primer entrevistador podrán proceder a sujetarse a los exámenes psico-técnicos y de conocimientos que se fijen para cada especialidad.

4. Las personas que hayan cubierto los exámenes que se les indique serán entrevistadas por un Psicólogo experimentado que detecte a través de una entrevista introspectiva y profunda los rasgos de conducta y personalidad de los candidatos.
5. Contando ya con todos los elementos se hará una evaluación total de cada candidato y si se deduce que reupe todos los requisitos, se le enviará para que se le practique el examen médico.
6. Dependiendo de los resultados del examen médico, se toma la decisión final de contratar o no al candidato.
7. Habiendo tomado la decisión se procederá a llevar a cabo todos los trámites de contratación, requiritando todas las formas de papelería que sean necesarias y se turnará al candidato aceptado, copia de su contrato de trabajo.
8. Se enviará a la persona que se acaba de integrar a la Dirección de Capacitación, para que tome un curso introductorio que le permita conocer en forma genérica la estructura y forma de trabajo del organismo al que se integró.

9. Posteriormente se enviará al nuevo elemento a su lugar de trabajo y un mes después se le pedirá que se someta a una entrevista de ajuste, que se rá hecha por un experto entrevistador.
10. Será indispensable llevar a cabo un proceso de seguimiento para visualizar si las personas seleccionadas, están siendo capaces dentro de la función que están desempeñando y de esta manera poder constatar que la selección está teniendo cierta efectividad.
11. Este mismo proceso se verificará constantemente en la medida en que se requiera personal nuevo.
12. Queremos hacer hincapié en que para seleccionar a las personas necesarias siempre tendrá que tenerse presente el ideal de lo que se necesita, es decir el perfil del puesto que vaya a desempeñar.
13. Otro aspecto sumamente relevante es el de llevar a cabo una selección interna, para ajustar individuos a puestos, independientemente de esta metodología que acabamos de descubrir y que se refiere a selección de tipo externo.

14. La metodología para selección interna será apoyada básicamente por los datos que se encuentren almacenados en la computadora en relación al personal, lo cual permitirá escoger a los individuos que sean requeridos para las diferentes actividades.



4.3 COMUNICACION

1. Justificación

Los que redactamos este proyecto, estamos conscientes de que para acelerar la tasa de crecimiento del ingreso de las familias mexicanas y en consecuencia de la nación, es necesario lograr una mejor coordinación y programación de los esfuerzos que realizan el sector público y el sector privado, para buscar una mejor utilización de los recursos humanos, naturales y financieros de que dispone el país.

Como hemos mencionado anteriormente, creemos que para lograr una planeación precisa y eficiente, aparte de contemplar un pleno aprovechamiento de los recursos naturales y financieros de la nación, debe ponerse especial atención en la óptima utilización de los recursos humanos disponibles, ya que probablemente estos últimos, en grado jerárquico mayor que los primeros, serán determinantes del progreso que puede obtenerse en el país en el futuro inmediato y mediano.

Para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos nacionales, aparte de estructurar un programa de trabajo que garantice un nivel cercano al pleno de empleo, de capacitarlos para cubrir las exigencias de ciertas especialidades de la demanda de trabajo y de ubicarlos en los puestos en donde pueden tener una mayor productividad, resulta necesario el contar con la buena voluntad y cooperación de esos recursos humanos, para que hagan su mejor esfuerzo en pro del alza de la productividad y del crecimiento de la producción nacional, para lo cual el sistema de comunicación nacional, se vuelve factor superestratégico.

2. Los Alcances de la Comunicación

Los comunicólogos modernos y muy especialmente los Publicistas, saben muy bien que un sistema de comunicación aparte de informar, se puede utilizar en su sentido más amplio para persuadir, estimular e influenciar a una persona o grupo de personas, para que actúen en determinado sentido.

Es así que un líder, un dirigente y el estado mismo a través de la comunicación personal o la comunicación en medios masivos, pueden lograr que sus seguidores, emplea

dos o conciudadanos, les respondan con ciertas actitudes que se estén tratando de encauzar con el enfoque que se le da al sistema de comunicación.

De esta manera podríamos aseverar que el Sistema de Comunicación Nacional bien encauzado y definido como se analizará más adelante, puede garantizarle el Presidente de la República y a todo el sector público, que los ciudadanos del país apoyen con entusiasmo determinadas medidas y programas que se quieran impulsar a nivel nacional, regional y sectorial.

3. La necesidad de impulsar una comunicación recíproca

El término comunicación significa el intercambio de ideas, opiniones e impresiones emotivas, entre dos o más personas, o sea un intercambio entre transmisores y receptores y a la inversa, por lo que podemos afirmar que un sistema de comunicación efectivo y persuasivo a nivel nacional debe basarse en un mutuo entendimiento entre gobernantes y no en la sola transmisión de hechos, ideas y disposiciones de los dirigentes a los dirigidos.

Es por esta razón que el sector público y especialmente los dirigentes de los destinos de la nación, deben de basar sus programas de gobierno y programar la comunicación oficial, basándose en las necesidades, deseos y aspiraciones, de la población mexicana, porque únicamente así será posible lograr un clima de motivación efectiva, de confianza y de apoyo, de parte de los ciudadanos hacia nuestro gobierno y sus programas de -- trabajo.

4. Los lineamientos generales de un programa de comunicación

Como hemos señalado con anterioridad los objetivos y estrategias de un programa de pleno aprovechamiento de recursos humanos y en este caso particular, el de un programa nacional de comunicación, deben de basarse en un diagnóstico previo, que proporcione información concreta y objetiva para la definición de metas y tácticas de implementación.

Ante la carencia de este diagnóstico, nos vamos a permitir señalar objetivos y estrategias generales, para la definición provisional de ese programa que sería revisado cuando se dispusiera del mencionado diagnóstico. (Ver Anexo 4)

A. OBJETIVOS

El objetivo básico a lograr en un programa de comunicación nacional, debe ser el de cambiar la mentalidad y actitud de los mexicanos, en el sentido en que lo requieran los lineamientos de la política de desarrollo socioeconómico del país.

Los objetivos específicos a alcanzar proponemos que sean los siguientes:

- a. Establecimiento de una mutua comprensión, confianza y seguridad entre gobierno y pueblo.

Es evidente que en el país hace falta buscar un mejor entendimiento entre los dirigentes de la nación y los ciudadanos, lo cual puede traducirse en un mejor clima de cooperación y de estabilidad social, que definitivamente se reflejará en el aumento de la productividad y del espíritu de afiliación de todos los integrantes de la República Mexicana.

b. Motivar a la población mexicana hacia su superación personal y de su comunidad

La dinámica del desarrollo socioeconómico del país, exige cambiar la mentalidad de numerosos mexicanos, que en la actualidad no tengan todavía como objetivo primordial, el de superarse en el desempeño de las tareas y funciones que vienen desempeñando, en sus conocimientos, en su progreso personal, familiar y comunitario o sea que este objetivo se oriente a estimular la necesidad de logro individual y de grupo de los mexicanos, psicológicamente básico para impulsar el deseo de la comunidad a crecer y desarrollarse.

c. Garantizar el apoyo de los ciudadanos a los programas nacionales, regionales y sectoriales de desarrollo socioeconómico.

La continuación e innovación que se haga de la política económica en todos sus niveles por parte del nuevo gobierno que asumirá el poder el próximo 19 de diciembre, requiere del apoyo entusiasta y sincero de todos los mexicanos para tener éxito, por lo que el sistema de comunicación nacional deberá estimular a los ciudadanos a adherirse a los programas que prepare la nueva administración.

B. ESTRATEGIAS

Para el cumplimiento de los objetivos antes señalados se consideran las siguientes estrategias:

a. Impulsar la comunicación recíproca

Es obvio que el Presidente de la República y sus principales colaboradores, estarán imposibilitados para dialogar directamente con todo el pueblo de México, por lo que tiene que pensarse en una herramienta objetiva, rápida y eficaz, que les permita conocer lo que los habitantes del país divididos por regiones, clases sociales, edades, sexos etc., piensen y perciban de la política gubernamental y ese instrumento es la encuesta de opinión pública.

Bajo este concepto se propone el que se establezca en forma permanente, un sistema periódico de encuestas de opinión pública, las cuales serían un valioso complemento del diagnóstico de recursos humanos, distinguiéndose del mismo en que las encuestas de opinión se enfocarían a como conocer en forma profunda las reacciones de los ciudadanos del país en torno a los programas de comunicación y acción del sector público, lo cual se estudia apoyándose en investigación motivacional (sesiones de grupo y entrevistas en profundidad) y en muestreo estadístico.

Estas encuestas de opinión pública, aunadas a los planes nacionales y regionales de desarrollo socioeconómico serían la base para la estructuración de un programa nacional, regional y sectorial de comunicación del sector público.

b) La centralización de la comunicación del sector público

Cada vez se hace más evidente, la necesidad que existe de coordinación y programación de los esfuerzos que realizan distintas dependencias del sector público en distintos campos de la actividad económica nacional, siendo la comunicación uno de los primeros en llamar la atención, por el papel vital que juega en la motivación y actitudes de todos los ciudadanos.

Por tal motivo, más que concebir que la Subsecretaría, Comisión o lo que sea de Recursos Humanos, realice programas aislados de comunicación en su campo específico de capacitación, selección de recursos humanos, etc., queremos sugerir que tanto la comunicación de esta dependencia propuesta, como la comunicación de todas las Secretarías e Instituciones del sector público, se concentren en un sólo organismo encargado de desarrollar toda la comuni-

cación del sector oficial, con el propósito de evitar la duplicidad de esfuerzos y la posible existencia de comunicación contradictoria.

Debido a que el organismo encargado de estudiar los recursos humanos del país, sería la que mejor conocería las necesidades, motivaciones y actitudes de la población mexicana y porque sería parte de la Secretaría de Planeación Económica o de la Sria. de La Presidencia, encargada una u otra de la programación económica nacional y regional, consideramos que sería la dependencia más idónea para programar e implementar toda la comunicación del sector público.

c. La coordinación de la programación de la televisión y la radio

Para la implementación de los programas de comunicación nacionales, regionales y sectoriales del sector público, resultaría estratégico, el coordinar los tiempos disponibles en la televisión y radio, para la transmisión de los mensajes y programas que prepare el organismo que centralice la comunicación oficial.

Por lo que toca a la programación en medios masivos del sector privado, se les invitaría a colaborar dentro de las directrices del programa nacional de comunicación, para elevar la efectividad de los esfuerzos aislados mal enfocados y desorientados, que hasta ahora han venido realizando varias estaciones de radio y televisión, por su propia iniciativa.

d. Colaboración de escritores de programas de televisión, radio y cine

Teniendo en cuenta que en México vivimos en un sistema democrático, en el que existe la iniciativa y creatividad individual, descartamos la posibilidad de imponer a los escritores de programas de televisión y radio, a los de películas de cine, etc., esquemas rígidos a los cuales deba de ajustarse su creatividad, por lo que proponemos que a este sector de mexicanos, se les estimule a colaborar a base de pautas elásticas de comunicación y la premiación económica y honorífica.

e. La integración de la comunidad escolar

Hasta antes de que se inventaran el cine, la radio y la televisión, la formación psicológica y encauzamiento de los ciudadanos dependía en un grado muy alto, de la educación que recibían en las escuelas a cualquier nivel.

SISTEMA DE COMUNICACION

OBJETIVO GENERAL

CAMBIO DE MENTALIDAD Y
ACTITUDES DE LOS MEXICANOS.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

ESTABLECIMIENTO DE
UNA MUTUA COMPRENSION,
CONFIANZA Y SEGURIDAD ENTRE GOBIERNO Y PUEBLO.

MOTIVAR A LA POBLACION MEXICANA HACIA SU SUPERACION PERSONAL Y DE SU COMUNIDAD.

GARANTIZAR EL APOYO DE LOS CIUDADANOS A LOS PROGRAMAS NACIONALES, REGIONALES Y SECTORIALES DE DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO.

ESTRATEGIA

TRANSMISION DE UNA COMUNICACION INTEGRADA

TACTICAS

IMPULSAR LA COMUNICACION RECIPROCA

ADHERIRSE A LA COMUNICACION DEL SECTOR PUBLICO

COORDINACION DE LA PROGRAMACION DE LA TELEVISION Y EL RADIO

COLABORACION DE ESCRITORES DE PROGRAMAS DE TELEVISION, RADIO Y CINE

LA INTEGRACION DE LA COMUNICACION ESCOLAR

En la actualidad la televisión, el cine y la radio han venido a modificar y a limitar esa influencia que se recibía en las escuelas, condicionada en muy buena medida por la propia personalidad y estado de ánimo del maestro.

Sin embargo es innegable que en nuestros días la formación de la personalidad de los mexicanos, sigue siendo fuertemente impactada, por la transmisión de comunicación que recibimos de nuestros maestros, ya sea en la primaria, en la secundaria o en la universidad o tecnológico en el que nos formamos.

Por tal motivo se vuelve estratégico encauzar esa comunicación en el sentido en el que lo requiera la programación del desarrollo socioeconómico del país, para lo cual la mentalidad y motivación de los maestros en todos los niveles de la educación es altamente relevante.

5. La metodología para la elaboración de una comunicación altamente motivante entre gobierno y pueblo

Hemos preparado el esquema que presentamos a continuación que analiza las fases que deben cubrirse para la preparación de mensajes que sean atractivos y motivantes para los receptores de nuestra comunicación que en este caso serían los mexicanos.

A. Conocimiento de las necesidades de los ciudadanos

Esta etapa se cubriría en la fase de diagnóstico, en la cual se definirían con toda precisión las necesidades e importancia de las mismas de los distintos grupos de ciudadanos segmentados por regiones, sectores y ramas económicas, niveles de ingreso y educación, sexos, edades, -- etc.

B. Definición de una plataforma de comunicación

Una vez que se conozcan las necesidades de los distintos grupos de ciudadanos y los programas específicos del sector público, se establecerían las plataformas de comunicación, en la que se indicarían los objetivos que debe alcanzar cada mensaje y las estrategias para alcanzarlos.

Los objetivos serían divididos en metas de comunicación, en la que se expresaría muy claramente, lo que se requiere en cuanto a la fijación de ciertas ideas y hábitos a cada grupo de población, al que se quiera estimular para que cambie su mentalidad y actúe en el sentido que lo exijan los programas económicos regionales y sectoriales.

Las estrategias a su vez serían divididas en tácticas, detallándose la comunicación precisa que se quiere transmitir a cada grupo de ciudadanos, el tono y medio ambiente en que se quiere emitir, los medios de comunicación más adecuados para hacerlo, etc.

C. Trabajo creativo

Estando bien definidos los objetivos y metas, así como las estrategias y tácticas, sería función de los creativos conocidos como escritores de textos, el desarrollar en forma atractiva el mensaje para que despierte el interés y simpatía de los grupos a los que se va a dirigir.

Estos creativos por tanto diseñarían los mensajes o anuncios preliminares para televisión, radio, cine, etc.

D. Prueba de mensajes

A fin de asegurarse por anticipado que los mensajes que se transmitan tengan el impacto deseado entre los ciudadanos, se harían pruebas a través de muestreo, con grupos representativos de ciudadanos en los que se mediría el efecto causado por los mensajes.

Esta prueba es de vital importancia, porque ayudaría a perfeccionar cada mensaje, de acuerdo a las reacciones de los ciudadanos, lo cual garantizará con un alto margen de confianza, que cualquier mensaje que se apruebe cubra las funciones para la que fue concebido.

E. Producción de mensajes

Aprobado el mensaje final inventado por los creativos y apoyado por los resultados de las investigaciones, se produciría el mensaje que se vaya a transmitir al público, en el cual se vigilarían todos los detalles técnicos, para lograr un mensaje de óptima calidad.

F. Plan de medios

Este plan se formulará buscando lograr la mayor penetración e impacto posible de acuerdo al segmento de población a que se dirija el mensaje y a la disponibilidad de tiempos para transmitirlo. Así por ejemplo para el sector rural los medios más eficientes pudieran ser la radio y el cine de rancho, mientras que tal vez para un grupo de obreras de la ciudad, posiblemente las novelas de televisión y de radio, así como las revistas de historias amorosas fueran los medios más idóneos.

G. Prueba posterior del mensaje

A pesar de que se haya realizado la prueba preliminar del mensaje en su etapa de preparación, se harán encuestas posteriores para medir el impacto que están causando y tomar acciones correctivas.

4.4 CONTROL

El cómputo electrónico ha dado por resultado la concentración de muchas etapas de operación en una sola, a través de un centro de procesamiento de datos.

El proyecto estaría basado en un conjunto de procedimientos manuales y electrónicos, a fin de obtener la información necesaria de los recursos humanos necesarios y ocupados, a través de un computador.

OFERTA

Será necesario que a través de los datos del Censo de Población último, se constituya el archivo maestro (Banco de Datos), con:

- Datos generales por cada individuo
- Sector y Rama económica donde se encuentre
- Estado, Municipio, Plaza, Colonia y Calle
- Escolaridad
- Especialidad
- Habilidad
- Experiencia Laboral

Logrado el Banco de Datos (Registros de todos los individuos ocupados), por cómputo electrónico, a partir de sistemas que diseñaremos, llevaríamos sistematizadamente un registro nacional de los individuos por cada uno de los detalles anteriormente anotados (Sector, Rama, Estado, etc.)

Sistema de Entrada

Los datos fuente requeridos por el sistema, serán comunicados mediante formularios diseñados, a efecto de conocer los elementos que variaron durante un lapso de tiempo:

- Nuevos trabajadores (Atlas)
- Bajas Permanentes
- Cambios (de datos establecidos por sector, rama, etc.)

Así mismo, en el sistema de entrada se provee la solicitud de información por Escalafón, Tabla de reemplazo y otros (Volúmenes de individuo por sector, rama, especialidad, etc.)

Actualización del Sistema

Esta se llevará a cabo mediante una comunicación directa de todos los movimientos (Altas, Bajas y Cambios) que recibimos a través de los formularios diseñados para el efecto, a base de terminales para entrada de datos como, videos display, máquinas de escribir, lectores de cinta magnética o disquetes, según el equipo con que se cuenta.

Las solicitudes de información al sistema, podrán realizarse por:

- Individuo ocupado
- Datos tipo o concepto que se requiera en forma general
- Tabla de escalafón
- Tabla de reemplazo
- Tabla de escolaridad

Por lo tanto, los reportes que el sistema reflejará (Resultados del Procesamiento), constituirá la salida que estará determinada y limitada a la información de entrada.

DEMANDA

Este Banco de Datos se obtendrá, por medio de en trevistas previamente codificadas para su elaboración, ha ciéndose una auscultación directa a cada uno de los secto res económicos del país, para determinar en forma clara y concisa las necesidades de personal a corto plazo.

Una vez obtenidas estas entrevistas, se realiza-
ría la formación de los registros básicos necesarios para
lograr el Banco de Datos de necesidades de recursos huma-
nos, por cada uno de los sectores, rama económica y región,
esto último por cada municipio y plaza.

La anterior información, nos permitiría definir
las necesidades de recursos humanos por cada uno de los
sectores y rama económica del país a corto, mediano y lar
go plazo, que ponderadas por los índices de productividad,
permitiría buscar las actividades por sector y rama, a
alentar o desalentar; así mismo, con este Banco de Datos
enunciado, definiríamos en forma precisa cuantitativa y
cualitativamente las necesidades del sector y rama, por
prioridades de crecimiento y desarrollo y la utilidad por
recurso, hacia cada uno de los sectores y ramas económicas.

Conjugando los resultados de oferta y demanda, se cuantificaría cuantitativa y cualitativamente los recursos necesarios en el desarrollo y crecimiento económico del país.

Finalmente, una vez que se tuvieran los resultados de la comparación de la oferta y demanda de recursos en el país, se estaría en posibilidad de orientar el esfuerzo en el aspecto de escolaridad, especialidad y habilidades, a fin de cumplir con el ideal de desarrollo y crecimiento que el país requiera.

Se anexa Diagrama de Flujo de la Aplicación.

* CUALITATIVO

DEFINIRIAMOS:

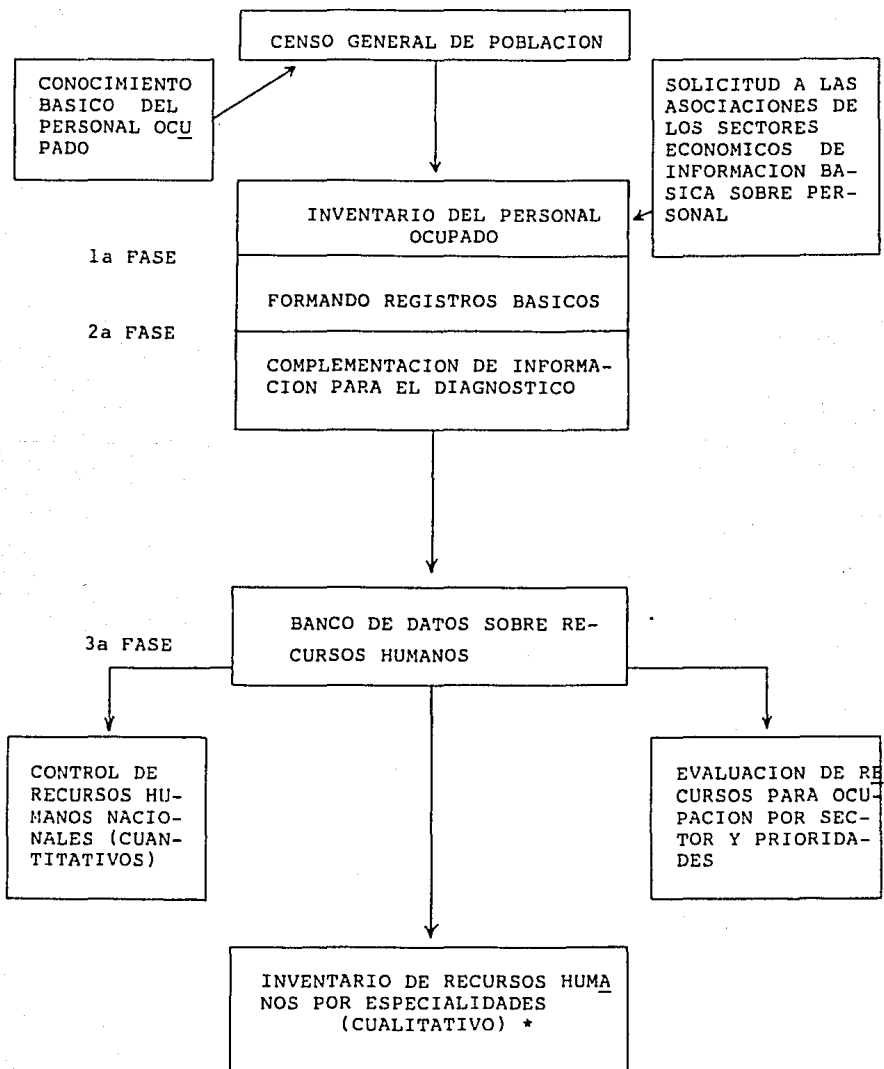
- Planes detallados al autorizar la ejecución del proyecto
- Lineamientos Generales deseables para el Sistema
- Análisis de Archivos y captura de información
- Configuración del Sistema y Complementación de información
- Programación del Sistema
- Implementación

REGISTRO POR INDIVIDUO:

- Datos básicos generales (Por individuo)
- Identificación Sector
- Identificación rama económica
- Identificación, Estado, Municipio, Plaza, Colonia, Calle
- Identificación de:
 - Escolaridad
 - Especialidades
 - Experiencia laboral
 - Habilidades

SISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS OCUPADOS

(OFERTA)



SISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS NECESARIOS
(DEMANDA)

SOLICITUD A LOS SECTORES
ECONOMICOS (ENTREVISTA)
DETERMINAR NECESIDADES DE
PERSONAL

DETERMINACION DE REVISTROS
BASICOS Y COMPLEMENTACION
DE INFORMACION

BANCO DE DATOS DE NECESI-
DADES DE RECURSOS HUMANOS
POR SECTOR, RAMA ECONOMI-
CA Y REGION

CUANTIFICACION DE
LA NECESIDAD POR:
SECTOR Y RAMA (IN-
DICES DE PRODUCTI-
VIDAD)

ANALISIS CUALITATIVO
DEL SECTOR Y RAMA
POR PRIORIDAD (UTILI-
ZACION DE RECURSOS)

4.5 ASESORIA AL SECTOR PRIVADO

JUSTIFICACION

Si bien es cierto que es necesario contar con una planeación de Recursos Humanos a nivel nacional, también lo es en relación a que todas las empresas del sector privado, deberán contar con una adecuada "Planeación de sus Recursos Humanos", a fin de aprovechar mejor a los mismos y contribuir así a los objetivos nacionales.

Desde hace algunos años, las técnicas de Planeación de Recursos Humanos a nivel sector privado, han estado imponiéndose y los especialistas en estas técnicas han aportado elementos teóricos a las organizaciones.

Actualmente, se cuenta con bastante literatura al rededor del tema, con muchas bases teóricas, pero con pocas experiencias, que contengan modelos netamente funcionales.

Por otra parte, es también indispensable que las organizaciones no pierdan de vista que su planeación de Recursos Humanos, debe ir acorde también a las tendencias nacionales ya que es su responsabilidad el no salirse de los marcos a nivel nacional.

Debido a lo anterior y tomando como base el hecho de contar con una subsecretaría de Planeación de Recursos Humanos, se justifica la existencia también de una subsecretaría, cuya función sea la de proporcionar asesoría en esta materia al sector privado.

OBJETIVO GENERAL

Asesorar y transmitir la técnica más elevada en materia de Planeación de Recursos Humanos, a las empresas del sector privado, adecuándola a sus necesidades, con el fin de que éstas optimicen el aprovechamiento de sus Recursos Humanos y contribuyan así al Desarrollo, Productividad y Bienestar del país.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Orientar a las empresas privadas en relación a la filosofía de "Planeación de Recursos Humanos a Nivel Nacional"

2. Asesorar a las empresas en materia de "Planeación de Recursos Humanos", a través de un estudio y análisis específico, que permita visualizar las necesidades propias de la empresa a la cual se está asesorando.

3. Investigar aquí y en el extranjero sobre todas las técnicas, estudios y experiencias en este campo para contar con una base teórica y práctica que facilite y eleve el nivel de la asesoría

ENFOQUE DE LA ASESORIA

La asesoría estará orientada a obtener la optimización de los recursos humanos en relación a los objetivos y necesidades propias de cada empresa.

CARACTERISTICAS DE LA ASESORIA

1. La asesoría que se proporcione será eminentemente técnica y especializada.

2. Se propocionaría gratuitamente o tendría algún costo según las circunstancias de la empresa que la solicite.

3. Contará con asesores altamente calificados
4. Tendrá un sistema de evaluación de la efectividad de la asesoría.
5. La asesoría podrá ser parcial o total. Será parcial si se aborda únicamente uno o varios de los elementos del Modelo de Planeación de Recursos Humanos. Será total si se proporciona para implantar el modelo completo.

PROYECCION DE LA ASESORIA

La asesoría será proporcionada a todas las empresas del sector privado, ya sean industriales, comerciales y de Servicios, así mismo, podrá proporcionarse a nivel Latino Americano.

ESTRATEGIA DE LA ASESORIA

Cada asesoría para que sea efectiva deberá de observar aspectos tan relevantes, como ajustarse a las verdaderas necesidades del cliente, los cuales deben ser descubiertos por él mismo, llevar una lógica en cuanto al proceso de información en relación a las necesidades detectadas y llevar un control exhaustivo de los resultados parciales o totales que se vayan obteniendo.

Debido a lo anterior proponemos que la estrategia de la asesoría, sea la que involucre el siguiente "Modelo"

INPUT	PROCESS	OUTPUT
Diagnóstico Autodiagnós- tico	Proceso de la Información Formulación de Alternativa de Acción Consecución de las Alter- nativas	Resultados Parciales o Totales

Básicamente la asesoría consistiría en partir de un diagnóstico hecho por los asesores, acerca de la problemática de la empresa y de sus necesidades. Propiciar un autodiagnóstico por parte del cliente, para que descubra su verdadera problemática y necesidades. Procesar la información obtenida, fijar acciones concretas para cubrir necesidades y solucionar problemas. Llevar a cabo las diferentes alternativas.

Finalmente deberán constatare y evaluarse los resultados parciales o totales obtenidos.

METODOLOGIA PARA PROPORCIONAR LA ASESORIA

1. El asesor o asesores asignados para atender a una empresa concreta propiciará puntos sencillos de clarificación de las causas de la solicitud de la asesoría.
2. Formulará un diagnóstico de las necesidades de la empresa basándose en información objetiva.
3. No deberá comprar de inmediato el diagnóstico de la propia empresa ya que éste puede ser una falacia ocasionada por la convivencia con la situación.
4. En caso de que el diagnóstico del cliente no sea correcto, el asesor deberá guiar a la empresa hacia un nuevo diagnóstico que identifique la problemática y necesidades reales.
5. El asesor deberá obtener, interpretar y aprovechar toda la información que le sea útil para establecer las alternativas de acción.

6. Las alternativas de acción se derivarán del Modelo General de Planeación de Recursos Humanos a nivel Sector Privado que se presenta más adelante.
7. Diseñará las alternativas de acción a seguir, utilizando las herramientas más adecuadas para cada caso.
8. Hará revisiones parciales para ver el grado de avance de las alternativas de acción y fijará acciones correctivas si es que se hacen necesarias.
9. Evaluará los resultados finales de cada proyecto concentrándolos en un informe que turnará a sus jefes y a los directivos de la empresa que ha -- asesorado.

MODELO GENERAL DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
A NIVEL SECTOR PRIVADO

El modelo que se presenta a continuación, es un modelo general y funcional, que puede utilizarse en cualquier empresa del sector privado, así como en el sector

gubernamental en el caso que se trate de administrar Recursos Humanos en forma interna.

Este modelo puede funcionar de dos maneras:

- a) En el caso de las empresas que no cuenten con ningún elemento de Planeación de Personal, podrá aplicarse en forma integral y paulatina.
- b) Si se presenta la situación de empresas que ya hayan avanzado, en algunos aspectos, éstos se integrarán y se fusionarán en el Modelo General.

CONTENIDO DEL MODELO

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El Modelo General de Planeación de Recursos Humanos, en cualquier organización siempre deberá partir de la identificación plena de los Objetivos Organizacionales y la forma como se desean alcanzar. Ya que habiendo visualizado adecuadamente esos objetivos se podrá precisar que No. y tipo de Recursos Humanos, se hacen necesarios para alcanzarlos.

El modelo se ajusta plenamente al significado de "Planeación de Recursos Humanos" el cual puede resumirse en lo siguiente:

"Planeación de Recursos Humanos, es la técnica que permite determinar el número y tipo de personal necesario, para cumplir las metas y objetivos organizacionales, en un momento preciso y bajo circunstancias específicas.

PERFILES DE PUESTOS

Como segundo paso en la implementación del modelo, es indispensable identificar, determinar y conocer a fondo las funciones básicas y específicas que requieren ser llevadas a cabo en la organización. Una vez que se cuente con esa gama de funciones, éstas deberán concentrarse en perfiles de puestos, para su mejor visualización. Los perfiles de puestos contendrán cuatro rubros básicos:

NOMBRE DEL PUESTO

- I. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES QUE COMPETEN AL PUESTO
- II. DETALLE DE LOS REQUISITOS QUE DEBE REUNIR LA PERSONA QUE VA A DESEMPEÑAR EL PUESTO.

- III. NECESIDADES DE CAPACITACION QUE DEBE TENER CUBIERTAS LA PERSONA QUE VA A DESEMPEÑAR EL PUESTO
- IV. ESTANDARES DE ACTUACION PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.

PERFILES PERSONALES

El perfil del puesto constituye en sí mismo un estándar contra el cual comparar los recursos en que se cuenta en la actualidad.

El perfil personal involucra lo que puede llamarse "El Inventario Real de Recursos Humanos".

Un perfil personal deberá contener los mismos aspectos que contiene un perfil de puesto, los cuales desglosados pueden ser los siguientes:

A) Características personales

- Edad
- Escolaridad
- Inteligencia
- Personalidad
- Carácter

- Actitudes
- Habilidades

B) Actuación

- Eficiencia
- Productividad
- Exactitud
- Cumplimiento de metas
- Otros

C) Potencial

- Proyección que pueda tener hacia puestos de mayor jerarquía.

D) Ubicación

- ¿Se considera la persona adecuada en el puesto adecuado?

E) Antigüedad

- Nivel de permanencia en la organización y en el puesto.

F) Compensación

- ¿Está percibiendo una remuneración de acuerdo a sus funciones?
- ¿Recibe los incentivos necesarios?

Comparando todos estos aspectos del personal con tra el estándar o ideal necesario, podrán determinarse las medidas para alcanzar ese ideal en cuanto a Recursos Humanos.

MEDIDAS PARA CUBRIR LAS DIFERENCIAS

a) Selección Interna

Puede ser que el número y tipo de personal que tenemos, no coincida con el ideal con que queremos contar y que en ese caso, se haga necesario llevar a cabo una combinación con el personal de diferentes departamentos de la empresa a fin de acoplar mejor a los individuos con las diferentes funciones.

Para lo anterior, se procederá a realizar una se lección interna que permita visualizar a los elementos se gún sus capacidades para ciertas actividades.

b) Selección Externa

En algunas ocasiones al buscar el ideal, se encon trará la necesidad de contratar más elementos de fuentes, externas, que cubran los requisitos necesarios para llevar a cabo una función.

c) Programas de Capacitación y Desarrollo

Será muy común que la mayoría del personal con que se cuenta, necesite para cubrir totalmente los requisitos, cierta capacitación en algunas áreas relevantes para el buen desempeño de su puesto.

Para ellos la empresa establecerá programas de capacitación:

- Genéricos - Puede asistir todo el personal
- Específicos - De acuerdo a la actividad que se desempeñe
- Personales - Que cubran necesidades personales

Estos programas podrán involucrar:

- Conocimientos impartidos en AULA
- Sesiones de grupo
- Lecturas
- Instrucción programada
- Becas (internas o externas)

SISTEMAS DE EVALUACION DE LA ACTUACION

Será necesario para planear adecuadamente los recursos humanos, establecer sistemas de evaluación de la

actuación sumamente objetivos que permitan en un determinado momento conocer con precisión el rendimiento, productividad y contribución de un individuo.

Los sistemas de evaluación podrán ser:

1. Observación de la actuación por parte del jefe, y un diálogo con el subordinado, en relaciones a factores contenidos en una forma de calificación (calificación de méritos).
2. Método de "Feedback". Es un método participativo que se realiza en un grupo y permite al individuo recibir la imagen que está proyectando a su jefe y compañeros en lo que se refiere al desempaño de sus funciones.

Al mismo tiempo el entrevistado podrá autoevaluarse con más objetividad.

Se utiliza un cuestionario para el grupo y el individuo.

3. Método de Fijación de Estándares. Este método permite poder demostrar en una forma palpable y explícita al elemento el alcance de un estándar, establecido, aceptado y negociado por él mismo.

4. Método de Fijación de Objetivos. Existen algunos puestos que por su naturaleza, requieren manejarse por objetivos, para ello se podrán -- utilizar las herramientas de la técnica de administración por objetivos.

SISTEMAS DE COMPENSACION

Los sistemas de compensación que se utilicen en cualquier organización deberán ser congruentes con la complejidad de las funciones que se llevan a cabo y en sí con el sistema remunerativo que vaya de acuerdo con la justicia social y un nivel económico equitativo. En relación a ésto, deberá revisarse si el personal con que se cuenta está debidamente remunerado.

Para formular una estructura de salarios sólida y acorde al mercado de trabajo, se seguirán los siguientes pasos:

1. Evaluación de los diferentes puestos, utilizando el método más viable.

2. Fijación de valores en pesos para cada puesto.
3. Formulación de escalas de tabuladores (si es necesario)
4. Incentivos en caso de que existan estándares de productividad.
5. Compensación en base a objetivos si así lo requieren algunos puestos.
6. Aumentos de sueldos en base a méritos.
7. Curva de salarios, de acuerdo al mercado
8. Aumentos por variaciones de salarios mínimos.
9. Planeación de los aumentos y compensaciones para cada individuo (record de sueldos y compensaciones)

EVALUACION DE POTENCIAL

Deberá diseñarse herramientas que permitan medir el potencial de cada persona para poder preveer quienes son las personas más idóneas a ocupar puestos de mayor jerarquía.

Las herramientas a emplearse podrían ser:

- Tests proyectivos
- Pruebas de habilidades
- Juegos de negocios
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de reacción hacia diferentes situaciones
- Solución de problemas específicos
- Pruebas de toma de decisiones

LINEA DE TRASLADOS, AUMENTOS Y PROMOCIONES

El fijar políticas y mecánicas para contar con una red sistemática de traslados, ascensos y promociones es indispensable en la implementación de un modelo de planeación de recursos humanos.

Deberá establecerse un ciclo de rotación de acuerdo a las características de los puestos y de los individuos.

Dicha rotación podrá ser interna y externa.

El manejar ésto impedirá la falta de motivación del personal por una permanencia porlongada en un puesto y así mismo facilitará la proyección planeada del mismo personal.

TABLAS DE REEMPLAZO

Es imprescindible preveer los cuadros administrativos del futuro y en sí toda la línea jerárquica a fin de conservar a los elementos más capacitados para las funciones: Directivas, Ejecutivas y Operativas.

Para este efecto, cada departamento de la organización, deberá elaborar y mantener actualizada una tabla de reemplazo como la que muestra el Anexo # 3.

Estas tablas de reemplazo unidas formarían un organigrama, en el cual se pueden visualizar los puestos del departamento y la trayectoria que seguirán sus ocupantes.

Los organigramas de tablas de reemplazo, de cada departamento se conjugarán en un Banco de Información, con el fin de preveer a los sustitutos de los actuales altos ejecutivos, de una manera relevante, objetiva y técnica.

Puede decirse que estas tablas, con todos los factores que involucran, constituyen en cualquier organización una de las coyunturas más fuertes para planear los recursos humanos.

Sin embargo, para que las tablas alcancen su mayor efectividad es necesario que sean objeto de un esmerado mantenimiento y control.

Todos los sistemas que acabamos de mencionar forman un esquema genérico de las alternativas, que pueden tomarse para subsanar las carencias de nuestros recursos humanos.

Así mismo, todos estos sistemas podrán contener herramientas que partan desde lo más simple hasta lo más sofisticado, y que podrán diseñarse o adaptarse para solucionar cualquier situación especial que se detecte.

MANTENIMIENTO DEL PROCESO

Será necesario desarrollar un cuidadoso y exacto proceso de mantenimiento, para mantener en forma constante, actualizada y congruente con los objetivos, la paridad entre el ideal que se ha fijado la organización -- respecto a recursos humanos y el inventario real.

Ese proceso de mantenimiento o control irá muy ligado a la confrontación continua de resultados con objetivos, lo cual servirá como retroalimentador del modelo.

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

CONCLUSIONES

Como se puede observar, este trabajo presenta las estrategias para la planeación y desarrollo de los recursos humanos en México. Sería motivo de un estudio exhaustivo, determinar las acciones, responsabilidades, recursos materiales, económicos y humanos que se le asignarían a las partes involucradas en la instrumentación del mismo.

Consideramos que en el diagnóstico de la situación actual, se tendría un porcentaje muy elevado de éxito para llevar a feliz término este plan, siempre y cuando lo realicen personal suficientemente preparado para determinar la oferta y demanda de trabajo de tal manera que se tenga un conocimiento con un elevado nivel de confianza de las necesidades, deseos y satisfactores de la población mediana.

El conocimiento pleno de la oferta y demanda de trabajo permitirá a lo que resta de esta administración pública y la próxima, desarrollar las bases, bien cimentadas, para el plan global de desarrollo en el siguiente sexenio en el aspecto de recursos humanos.

Todo plan por perfecto que sea requiere para su instrumentación del elemento humano. En México, desafortunadamente, la práctica común consiste en colocar en los puestos de decisión a los "compadres", "amigos", "parientes" y "compromisos políticos", no importando la capacidad y preparación de los mismos. Esta es una de las razones fundamentales de nuestro sub-desarrollo. Hasta tener conciencia de que en el factor humano capacitado se encuentra la clave para alcanzar los objetivos que se fijaron empezaremos a formar una nueva generación con nueva mentalidad que permitirían tener un efecto multiplicativo en los sectores público y privado.

Nos encontramos a lo largo del trabajo que uno de los problemas principales a vencer fue la falta de cooperación por parte de los directivos públicos entrevistados. No sabemos realmente las razones que los llevaron a esta actitud, suponemos que les causó desconfianza las preguntas formuladas. Esto demuestra que la inseguridad es un factor común en dichas personas. Si --- existiera un clima de comunicación en todos sentidos, dentro del sector público, estamos conscientes de que esta barrera no existiría.

En los países desarrollados para optar por un puesto de responsabilidad público o privada es necesario demostrar competencia en el trabajo que se va a desarrollar, ya que ésto garantiza que las funciones asignadas se van a ampliar eficaz y eficientemente, en México logramos observar que en un porcentaje muy reducido ésto se lleva a cabo.

Si alguna autoridad pública se interesa en instrumentar este plan, México en un plazo corto vería los primeros resultados del mismo, ya que se tendría la certeza de que la persona adecuada se encuentra en el puesto apropiado y está lo suficientemente preparado para cumplir sus obligaciones.

El organismo encargado de coordinar la planeación y desarrollo de recursos humanos en el sector público debe de contar con todo el apoyo económico y político por parte del estado. Además, deseamos sugerir que a todo el personal que labore en el mismo no se le remueva o traslade por lo menos en un período de 10 años, de tal manera de que se puedan obtener resultados positivos, o de lo contrario, caeremos en la rutina de mediocridad y falta de continuidad en los planes establecidos por los diferentes gobiernos.

Por otro lado, es sano la rotación en los puestos directivos por tener mentes frescas y nuevas ideas para seguir adelante. Nos permitimos indicar que después de los 10 años, paulatinamente, se debe de sustituir en los puestos clave al personal del organismo arriba citado.

Queremos para finalizar hacer un llamado de conciencia a todos los mexicanos, con el propósito de realizar todas nuestras actividades lo mejor posible para terminar de una vez con el estereotipo que tenemos asignado mundialmente, lo que nos permitirá vencer muchos problemas que hasta la fecha han vivido con nosotros (corrupción, ineficiencia, inestabilidad en los empleos, falta de capacitación adecuada, reducción en la tasa de inflación, etc.)

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

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

Agustín Reyes Ponce,
"Administración de Personal"
Limusa, 1974

Alan C. Filley, Robert J. House
"Managerial Process and Organizational Behavior"
Scott, Foresman and Company, 1977

Fernando Arias Galicia
"Administración de Recursos Humanos"
Trillas, 1979

George A. Steiner, John F. Steiner
"Issues in Business and Society"
Random House, 1977, Second Edition

George Friedman, Pierre Navilff
"Tratado de Sociología del Trabajo"
Fondo de Cultura Económica, 1971

Gerhard Tintner Charles B Millham
"Mathematics and Statistics for Economists"
Holt, Tintner and Winston Inc. 1970

Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman
"Personal Management"
South-Western Publishing Co. 1977

José López Portillo
"Plan Global de Desarrollo 1980-1982"
Presidencia de la República, 1980

Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial
"Plan de Desarrollo Industrial, 1979"