



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS COMO
UN INSTRUMENTO PARA LA DETERMINACION
DE NECESIDADES DE CAPACITACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

F R A N C I S C O L U N A C R U Z

DIRECTOR DE SEMINARIO: LIC. ARMANDO GARCIA TORRES B.

MEXICO, D. F., 1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FE DE ERRATAS

PAGINA	REGLON	D I C E	DEBE DECIR
1	16-17	unvestigación	investigación
6	25	nédito	infédito
7	12	humanos	humano.
27	3	vircu	virtud
28	22	(10) Véase el apéndice B	No debe aparecer
36	19	Administra-ivos	Administrativos
60	9	En al toma	En la toma
70	6	mantenimiento el archivo	mantenimiento al archivo.
121	2	Toería	Teoría
141	10	La plaenación	La planeación
144	14	y planeción	y planeación
190	7	investadores	investigadores

C O N T E N I D O

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1.1 Justificación social de la capacitación.	5
CAPITULO II	
2.1 Justificación técnica de la capacitación y el adiestramiento en las Organizaciones.	10
CAPITULO III	
3.1 La capacitación y el adiestramiento en el pro- ceso de la administración de personal.	14
3.1.1 Antecedentes de la administración.	14
3.1.2 El proceso administrativo.	18
3.1.3 La capacitación como proceso de formación de - recursos humanos.	21
CAPITULO IV	
4.1 Fundamentos legales de la capacitación.	24
4.1.1 Antecedentes.	24
4.1.2 Normatividad actual de la capacitación.	27
4.1.3 Marco normativo de la capacitación en la UNAM..	28

5.1	Diagnóstico de necesidades de capacitación de un Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en la UNAM.	32
5.1.1	El Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en la UNAM.	32
5.2	La técnica de análisis de puestos para la determinación de necesidades de capacitación de un Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en la UNAM.	36
5.2.1	Departamento de recursos humanos.	40
5.2.2	Departamento de recursos financieros.	47
5.2.3	Departamento de recursos materiales.	51
5.2.4	Departamento de servicios generales.	53
5.3	Determinación de necesidades de capacitación para un Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en la UNAM, a partir de la técnica de análisis de puestos.	55
5.4	Investigación de campo.	56
5.4.1	Determinación del universo.	56
5.4.2	Instrumentos para la recopilación.	58
5.4.3	Tabulación.	69
5.4.4	Determinación de la validez de los datos.	72
5.4.5	Análisis de la información.	75

CAPITULO VI	Pág.
6.1 Diseño del plan de capacitación.	93
CAPITULO VII	
7.1 Elaboración de programas.	102
7.1.1 El programa como currículum.	102
7.1.2 Diseño del programa.	104
CAPITULO VIII	
8.1 CONCLUSIONES.	204
APENDICE A	208
BIBLIOGRAFIA	217

INTRODUCCION.

"La Universidad Nacional Autónoma de México tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y programas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura". (1)

Un factor vital para el cabal cumplimiento de sus funciones, es el elemento humano y la UNAM ha considerado este aspecto de manera prioritaria.

En cada dependencia se encuentra un Director y un Secretario o Jefe de Unidad Administrativa cuya función es "Proporcionar de acuerdo a los procedimientos y políticas generales establecidas, los Servicios Administrativos y Auxiliares necesarios para el eficaz y oportuno desarrollo de los fines de la Universidad que son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura". (2)

-
- (1) LEY ORGANICA DE LA UNAM publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1945.
 - (2) CIRCULAR # 42 DE LA SECRETARIA GENERAL AUXILIAR DEL 11 de julio de 1967 en que se publica el acuerdo de creación de las Unidades Administrativas en las Dependencias de la UNAM.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia del Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en las funciones de la UNAM.

La capacitación juega un papel fundamental para el desempeño eficiente de las funciones del Secretario o Jefe de Unidad Administrativa.

Este trabajo pretende demostrar que las necesidades de capacitación definidas a partir del análisis de puestos, coinciden con las necesidades planteadas por el personal que ocupa los diferentes puestos.

Se propone entonces un método para determinar necesidades de capacitación que parte del análisis de puestos, para que el individuo que se encuentra desempeñando éste y que conoce sus funciones, detecte sus deficiencias y auto determine sus propias necesidades de capacitación.

Para este propósito se aplicó un cuestionario a los Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa y se efectuó un análisis de puesto.

Como resultado de la determinación de necesidades de capacitación se estructuró un Plan de Capacitación que contempla las estrategias adecuadas para implementar un programa.

La conformación del Programa de Capacitación se efectuó tomando como base la metodología de diseño curricular por objetivos de aprendizaje. Así, el Programa de Capacitación se visualizó como un currículum, que se integró por diversos cursos agrupados en tres diferentes áreas.

CAPITULO I

1.1 JUSTIFICACION SOCIAL DE LA CAPACITACION.

El hombre se desarrolla gracias a que es capaz de cambiar y adaptarse a su medio ambiente. Por la información que recibe dentro de un sistema social tiene la capacidad - de organizarse de diversas formas, dando por este medio, - consistencia a una información social determinada. El hombre crea organizaciones, les da vida y de él depende el éxito o el fracaso de las mismas. El hombre es el que hace la economía de una nación y, por lo mismo, él es el promotor - de los verdaderos factores del progreso; de ahí que el desarrollo humano sea fundamental para cualquier organización y para el país.

El desarrollo humano es un concepto global que expresa todos aquellos elementos que conforman al individuo como ser social e individual. Toda persona está en continuo proceso de desarrollo, recibiendo conocimientos que pueden o - no ser de carácter laboral, pero toman parte del cúmulo de experiencias de su existencia; por esta razón uno de los objetivos primordiales de la capacitación es el desarrollo de los individuos.

De esta manera, no debe confundirse la capacitación - con el adiestramiento.

"Por principio de cuentas, adiestramiento y capacitación no son sinónimos. El adiestramiento se refiere al pro

ceso por medio del cual se le proporciona al individuo, de manera parcial, eventual y operativa elementos que lo lleven a desarrollar hábitos, actitudes, habilidades y destrezas específicas con la finalidad de incorporarlo adecuadamente a un determinado puesto de trabajo.

La capacitación en cambio, es un proceso por medio del cual se pretende el desarrollo íntegro, crítico y conciente de las capacidades productivas y creativas del individuo".

"No se trata solamente de adecuar o especializar fuerza de trabajo físico o intelectual, sino de integrar el desarrollo de actitudes, habilidades, destrezas y aptitudes, en su propio ámbito de acción. Con la capacitación concebida de esta forma, el trabajo debe revalorarse y concientizar al trabajador de la importancia de éste, tanto para sí mismo como para su comunidad". (3)

La capacitación no debe iniciarse como consecuencia de los cambios de una institución, sino que debe plantearse e iniciarse como una forma de preparación para dichos cambios. Asimismo, las personas empleadas en una organización requieren ser convertidas con mayor rapidez, en verdaderos recursos humanos y esto sólo se logra con los progra

(3) Hernández Lemus R. FUNDAMENTOS DE TECNOLOGIA EDUCATIVA
Secretaría de Comunicaciones y Transportes. México 1983
Nébito pág. 10.

mas de desarrollo y de capacitación que permitan que el - individuo pueda aplicar sus aptitudes, habilidades, criterio y todo su potencial como ser humano, porque cuando se contrata a un empleado, se contrata a un ser humano completo y no únicamente a un intelecto o a una mano de obra.

La capacitación debe definir e incrementar la responsabilidad laboral del trabajador, desarrollando su potencialidad a fin de que participe más activamente en los procesos productivos, en la toma de decisiones y en todos - aquellos aspectos que influyan en la elevación de los niveles de productividad así como proporcionar los elementos - para el desarrollo como un ser humanos integral.

"La sociedad tiene, en consecuencia, la obligación - de capacitar para igualar posibilidades ante las oportunidades. El derecho a la capacitación, ejercido fundamentalmente en un anhelo de participación en las responsabilidades nacionales, que si por un lado es legítimo, y da ocasión de vivir mediante el trabajo, por el otro contribuye a los sanos propósitos de mejorar la vida de nuestro pueblo, y es el aliento de nuestra democracia". (4)

(4) Secretaría de Programación y Presupuesto.
Subsecretaría de Evaluación.
CUADERNOS DE FILOSOFIA POLITICA No. 51
Pág. 5 Méx. 1981, Talleres Gráficos de la Nación.

En el plano natural, lo anterior es lógico y equitativo sin embargo la sociedad establece normas, donde el que más sabe, gana más, esta situación aunada a la del país, presenta una perspectiva poco halagüeña, donde una gran cantidad de personas no tienen estudios profesionales, por lo cual se enfrentan al mercado de trabajo en desventaja, con relación a las personas que poseen un reconocimiento profesional. Ante esta situación el Estado como coordinador de las relaciones sociales instrumenta, en colaboración con la iniciativa privada, el sector público y las empresas descentralizadas, un proyecto de capacitación nacional para igualar las ventajas de empleo o para conservar el mismo entre los profesionales.

C A P I T U L O I I

2.1 JUSTIFICACION TECNICA DE LA CAPACITACION Y EL ADIES TRAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Toda organización, opera con dos elementos básicos: las personas que llevan a cabo y dirigen todas las funciones sociales, y los instrumentos de que se valen para realizarlas; en consecuencia, el éxito con que estas organizaciones operen, está relacionado muy estrechamente con la capacitación y administración de su personal.

"Una organización nace en el momento en que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos. El criterio definitorio de una organización formal es la existencia de procedimientos para movilizar y coordinar los esfuerzos de diversos subgrupos, generalmente especializados, con miras a alcanzar objetivos comunes" (5)

"El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea plantada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral; de otra manera será un crecimiento canceroso y, por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa". (6)

(5) Varios Autores. ENCICLOPEDIA INTERNACIONAL DE LAS CIENCIAS SOCIALES. Vol. VII Edit. Aguilar, Madrid 1979. Pág. 469.

(6) Silicio, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Limusa. 2ª. Edición año 1982 Pág.22.

De aquí que una de las bases importantes para el crecimiento y desarrollo de una organización, la constituya - la capacitación, como un proceso de mejoramiento de sus - elementos humanos, que redituará en un beneficio para toda la organización.

La capacitación y la productividad son dos conceptos estrechamente relacionados. El incremento de esta última - tiene en la primera uno de sus instrumentos fundamentales. Una mayor eficiencia en la productividad requiere necesariamente de una buena capacitación.

Sólo algunas organizaciones cuentan con políticas de finidas respecto a la capacitación de sus recursos humanos y pocas realizan esfuerzos para determinar el impacto de - ésta en la productividad.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso. Por las diferencias de individuos que - las integran se hace necesario adecuar las características y habilidades del elemento humano con las tareas que a la fecha o en un futuro realizará, surgiendo de esta manera - la necesidad de capacitarlo, para lograr eficacia, ésta de be ser sistemática y realizada en tiempo y circunstancias adecuadas.

"En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada - permanece estático. Puede decirse que lo único constante -

es el cambio. Nuevos productos y nuevas técnicas aparecen día a día. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa.

El sector público no debe quedarse a la zaga, pues - los sistemas burocráticos anacrónicos pueden frenar el desarrollo integral del país.

Este cambio constante requiere, igualmente una maleabilidad de las personas. Una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas; si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc., adecuados para tal viraje. Entonces, al mismo tiempo que se plantea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos". (7)

(7) Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas. Méx. 1976. Pág. 166.

C A P I T U L O I I I

3.1 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO EN EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

3.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

El estudio de la administración ha tenido diversos enfoques en su desarrollo.

Varios autores han considerado a la administración desde su particular óptica, fundamentalmente en tesis específicas.

A continuación se presentan algunos de los principales enfoques de la administración cuya importancia ha sido insoslayable, y que permitirá apreciar las más importantes concepciones de la misma, conformando así un panorama contextualizado en el ámbito específico de ese trabajo.

ADMINISTRACION CON BASE EN LA INGENIERIA

Debido a la formación de los ingenieros y a su actuación dirigida hacia los trabajadores en el proceso industrial, son los primeros en interesarse en la productividad considerándola como último fin de la administración; dentro de este enfoque tenemos a los siguientes autores:

Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson. Ellos realizaron estudios de tiempos y movimientos, mejoramiento y

simplificación de sistemas, estudio de micromovimientos, -
diseño de un sistema de incentivos y mejora de métodos de
trabajo.

ADMINISTRACION CON BASE EN LAS RELACIONES HUMANAS

En este planteamiento se trata de reestablecer el
valor integral y no considerarlos sólo herramientas -
de trabajo; dentro de este planteamiento se encuentran los
siguientes autores:

Chester I. Barnard, Elton Mayo, Fritz J. Roethlis-
berger y William J. Dickson, Bernard M. Bass, Morris S. Vi
teles, Edwin E. Ghiselli, Clarence W. Brown, Norman Maier
e Issac Guzmán Valdivia. Cada uno realiza estudios sobre -
los aspectos que el ejecutivo debe vigilar en su actuación
asegurar la colaboración de los conglomerados humanos, pro
blemas de balance externo y problemas de equilibrio inter-
no de las industrias; estudios psicológicos de los trabaja
dores, así como estudios de las reacciones psíquicas de -
los obreros y empleados, sus actitudes en cuanto a la di-
rección y la estructura formal de las empresas; análisis -
del desarrollo que ha tenido el trabajo, enfatizando la im
portancia de los factores mentales, tratamiento de los pro
blemas psicológicos que afectan a los integrantes humanos
de las empresas, estudio de una teoría administrativa con
base en las relaciones humanas.

ADMINISTRACION CON BASE EN LA SISTEMATIZACION

El estudio del proceso administrativo por los ingenieros y por quienes dieron a ese proceso un enfoque hacia las relaciones humanas, sirvieron de base a los autores que consideran a la administración como un sistema su jeto a reglas y procedimientos susceptibles de reglamenta ción. Dentro de esta interpretación tenemos a los siguien tes autores:

Max Weber, James G. March y Herbert A. Simon, Paul E. Holden, Marshall E. Dimock, quienes realizan estudios de aspectos generales sobre burocracia consideran un sistema interrelacionado de hipótesis sujetas a discusión y experimentación y el estudio de las actividades en el área gubernamental.

ADMINISTRACION EMPIRICA

En la Administración Empírica, se sugiere la conve niencia de simplificar teorías para lograr la optimización adoptando los procedimientos que por experiencia han dado resultados; dentro de esta corriente tenemos a los siguien tes autores:

Charles P. McCormick, Peter F. Drucker, Ernest - Dale, Lawrence A. Appley, ellos realizaron estudios y ana lizaron el desarrollo de las empresas, con base en objeti

vos previamente definidos por las mismas. Analizan la forma en que se desarrollan los fenómenos administrativos en la empresa y hacen encuestas y estudios para determinar los motivos y deseos del hombre.

ADMINISTRACION CON BASE EN LAS MATEMATICAS

Dentro de esta corriente se aplican las matemáticas y la lógica para el estudio de alternativas para la solución de problemas en las empresas; así, en este panorama tenemos a los siguientes autores:

Norbert Wiener, Edward B. Roberts, Charles P. Bonini, Daniel Teichroew, Abe Charnes, Willian W. Cooper y George Ketznestky, los cuales crean la Cibernética, ciencia de la comunicación y control, y realizan estudios de sistemas para el control administrativo, y análisis de las decisiones para obtener mejores resultados con base en el uso de modelos matemáticos.

3.1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración no puede ser vista como algo estático.

Su carácter dinámico requiere que se le analice como un proceso. Así, se habla entonces de la administración como un proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido enfocado desde diversas ópticas.

La American Management Association considera que el proceso administrativo se divide en tres elementos:

- a) La planeación
- b) La organización
- c) La supervisión.

George Terry considera los siguientes aspectos:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- y d) Control.

Existen algunos autores que al tercer elemento lo llaman dirección, ya que consideran que la ejecución consiste en dirigir.

Henri Fayol considera las etapas:

- a) Previsión y planeación
- b) Organización
- c) Comando
- d) Coordinación y
- e) Control.

Koontz y O'Donnell consideran

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección y
- e) Control

Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en:

- a) Previsión
- b) Planeación.
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección y
- f) Control

Por su parte, J. Antonio Fernández Arena, considera que el proceso administrativo está constituido por los elementos:

- a) Planeación
- b) Implementación
- c) Control.

Desde cualquiera de las apreciaciones que se señalaron anteriormente, se puede considerar que los elementos - que serán tratados, procesados o manejados en el proceso - administrativo son los siguientes:

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS MATERIALES

RECURSOS FINANCIEROS

Es decir, siempre se administran recursos humanos, - materiales y financieros.

La administración de Recursos Humanos considera téc-

nicas específicas y sus enfoques son muy variados.

Autores como Chiavenato, Harris, David, Myers, entre otros, abordan el tema desde perspectivas muy particulares. Sin embargo, podemos identificar elementos comunes entre ellos; el reclutamiento y selección, capacitación, - evaluación del desempeño y desarrollo.

Para los objetivos de nuestro trabajo, destacaremos solamente el factor capacitación de los antes señalados.

3.1.3 LA CAPACITACION COMO PROCESO DE FORMACION DE RECURSOS HUMANOS.

Desde la perspectiva del desarrollo de cualquier organización, la formación de sus recursos humanos es vital. Si quienes conforman una organización, no son los elementos idóneos, difícilmente ésta logrará sus propósitos.

De ahí que la capacitación se convierta en un aspecto esencial como agente formador de recursos humanos. A este respecto cabe hacer un comentario. Un gran número de autores en el campo de la Administración de Recursos Humanos, soslaya o minimiza la importancia de la capacitación. En general hacen referencias someras sin analizar este aspecto con suficiente profundidad.

Los recursos humanos de una organización son los que le dan vida, y como la organización, no puede permanecer sin evolucionar, porque toda organización que no evolucione está condenada a desaparecer, su evolución tendrá que ir de la mano con la evolución de sus recursos humanos.

Desde la perspectiva organizacional, la evolución de recursos humanos implica una constante formación de estos, en respuesta a las necesidades propias y de la orga-

nización. Esta formación se efectúa a través de un proceso educativo no formal que conocemos como capacitación.

Podemos concluir, que la capacitación es un proceso vital e insustituible en cualquier organización.

En México, se han dado pasos firmes para dar a la - capacitación su real y necesaria importancia. En particular existe un marco jurídico que norma la capacitación en el - sector público y privado. En el siguiente capítulo se ana lizará este marco jurídico.

CAPITULO IV

4.1 FUNDAMENTOS LEGALES DE LA CAPACITACION.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, consagra el derecho de todo mexicano a tener un - trabajo digno y socialmente útil. Sin embargo, todo trabajo requiere de una preparación para poder ser desempeñado. En la medida que el trabajo sea más calificado, precisa de una mejor preparación.

Es por esto que la Constitución establece en su artículo 123 el derecho de los trabajadores a tener una mejor preparación para el trabajo a través de la capacitación.

4.1.1 ANTECEDENTES.

Antes de 1978, la capacitación no había sido considerada en México como un derecho de los trabajadores.

En el período colonial todo oficio tenía sus maestros y sus aprendices. Eran los primeros quienes proporcionaban los conocimientos necesarios a los segundos para el - dominio del oficio.

Este proceso, puede considerarse como un origen del adiestramiento, era privativo de quienes deseaban aprender un oficio. Desde luego, que durante el período de adiestramiento el aprendiz no percibía remuneración alguna.

Este era el único procedimiento seguido para el - -
aprendizaje de los oficios dentro de la actividad productiv
va.

Con el desarrollo de la sociedad y la consiguiente -
evolución de sus procesos productivos, se generó la necesid
dad de modificar las técnicas y métodos empleados tradicion
almente en el adiestramiento de la mano de obra.

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

Por ello, fueron apareciendo diversas disposiciones
legales que pretendieron reglamentar el fenómeno: en 1870,
el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaj
e; en 1931, la Ley Federal del Trabajo destinó su título
tercero al contrato de aprendizaje; con la nueva Ley Fede-

ral del Trabajo (1970) se suprime el Contrato de Aprendizaje y se establece, a través de la Fracción XV del Artículo 132, la obligación patronal de capacitar a los trabajadores". (8)

(8) Unidad Coordinadora del Empleo.
Capacitación y Adiestramiento.
MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
México 1981, Edit. Popular de los Trabajadores
Pág. 21

4.1.2 NORMATIVIDAD ACTUAL DE LA CAPACITACION.

A pesar de esta modificación a la Ley Federal del Trabajo, no se llevaba a cabo su observancia en virtud de no existir una contraparte que la exigiera.

La necesidad cada vez mayor de capacitación en los sectores de la productividad y de los servicios, llevó a la necesidad de elevar a rango constitucional el derecho de los trabajadores a la capacitación.

Así, el 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario oficial de la Federación, la modificación a la Fracción XIII del Artículo 123 en su apartado A de la Carta Magna - quedando de la siguiente manera:

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

De esta forma, la Ley Federal del Trabajo, como Ley reglamentaria del apartado A del Artículo 123 constitucional, fue modificada conforme a lo estipulado en la Fracción XIII mencionada.

Las modificaciones fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de abril de 1978, entrando en vigor el 1o. de mayo del mismo año.

4.1.3 MARCO NORMATIVO DE LA CAPACITACION EN LA UNAM.

La UNAM como organismo descentralizado se rige legalmente por lo estipulado en el apartado A del artículo 123 Constitucional (9). De acuerdo a lo señalado en la - fracción VIII del artículo 3o. Constitucional.

En el Capítulo XVII de la Ley Federal del Trabajo, que considera los artículos 353-J al 353-U se reglamentan las relaciones de trabajo en las Universidades e Instituciones de Educación Superior Autónomas por Ley (10).

Estos artículos fueron adicionados por Decreto - Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de octubre de 1980.

(9) En la Fracción XXXI, inciso B del Artículo 123, Apartado A, se señala que las empresas que sean administradas en forma directa o descentralizadas por el Gobierno Federal, serán regidas por el Apartado A del Artículo 123.CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Pág. 100 Edit. Porrúa, S. A. Méx.1983.

(10) Véase el Apéndice B.

A pesar de que el Capítulo XVII mencionado se presenta como una solución jurídica (en el fondo política) a la ambigüedad de la ubicación de las relaciones laborales en las universidades, en el artículo 123, no se hace mención explícita en ellos a la capacitación de los trabajadores universitarios.

Sin embargo, al ubicarse las relaciones laborales de la UNAM en el apartado A del artículo 123 constitucional, y por lo tanto, tener como ley reglamentaria a la Ley Federal del Trabajo, la capacitación se deberá organizar de acuerdo a lo estipulado en dicha Ley.

Así, el marco normativo de la capacitación se ubicará en la Ley Federal del Trabajo (11).

En el Capítulo IV de la citada Ley, en sus artículos 537, 538 y 539, se establece el Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento y se indica que será la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), quien se encargará de llevar a cabo los objetivos del Servicio arriba señalado.

Así, la UNAM tiene que efectuar sus acciones de capacitación en coordinación con la UCECA.

(11) Véase el Apéndice A.

En el Contrato Colectivo de Trabajo celebrado en tre la UNAM y el Sindicato de Trabajadores de la UNAM - (STUNAM) para el período 1982-1984, se señala en el capítulo VI del Título Tercero lo relacionado con la capacitación y el adiestramiento. En él se estipula que la UNAM - tiene la obligación de "establecer cursos permanentes y periódicos para los trabajadores y sus hijos, a efectos de que adquieran la preparación adecuada para ocupar los puestos administrativos que estén a disposición y, en su caso, obtener los ascensos escalafonarios respectivos"(12). Por otra parte se describe el "Plan general de capacitación y adiestramiento" por medio del cual se llevará a cabo la capacitación del personal administrativo de la UNAM (13).

(12) CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNAM. 1982 - 1984.

(13) Ibid. Pp. 116-117.

CAPITULO V

5.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE UN SE
CRETARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM.

5.1.1 EL SECRETARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA EN LA
UNAM.

La Universidad Nacional Autónoma de México, es una institución de Educación Superior cuya actividad trasciende los fines que explícitamente se le han asignado y que son: al tenor del artículo primero de su Ley Orgánica; "Impartir Educación Superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura". (14)

Para llevar a cabo las funciones que le han sido encomendadas, la Administración Central (Rector) cuenta con una estructura de apoyo divididas en subsistemas de acuerdo con las funciones sustantivas de la Universidad Nacional Autónoma de México, a saber:

(14) Ley Orgánica de la UNAM, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1945.

Subsistema docente, de investigación, de extensión universitaria y difusión de la cultura, de apoyo administrativo, de apoyo legal, de información, relaciones y servicios a la comunidad.

La Universidad en los últimos quince años ha tenido un crecimiento extraordinario en todos los órdenes, en el año de 1982 alcanzó, de población escolar la cantidad de - 270,001 alumnos, el personal académico en el mismo año fue de 29,489, el de investigación de 2,258, el personal de base 19,612 y el de confianza de 4,035, distribuido en más - de 130 dependencias.

En el año de 1983 la UNAM contó con un presupuesto de 41,936 millones de pesos situación que la convierte en demandante de especialistas en Administración de Universidades, ya que la complejidad y magnitud de los problemas a resolver en esta área, son característicos de la misma y - por lo tanto el fenómeno administrativo generado no tiene paralelo en otros ámbitos.

El 6 de julio de 1967 por acuerdo del Rector fueron creadas las unidades administrativas, las cuales están ubicadas en cada Dependencia; al frente de cada una de ellas se encuentra un jefe, el cual es designado por el Secretario General Administrativo a propuesta del Titular de la - Dependencia y atenderá todos los asuntos administrativos -

internos.

El objeto de la Unidad Administrativa es "Proporcionar, de acuerdo a los procedimientos y políticas generales establecidas, los servicios administrativos y auxiliares para el eficaz y oportuno desarrollo de los fines de la Universidad que son la docencia, la investigación y la difusión de cultura" (15) y en su caso el apoyo a la Dependencia.

"Perfil del puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa.

"ESCOLARIDAD"

Lic. en Contaduría.

Lic. en Administración.

Lic. en Economía.

Ing. Industrial.

Lic. Administración Pública

CARACTERISTICAS:

- Experiencia
- Conocimientos básicos
- Habilidad
- Agilidad mental
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Creatividad

(15) Manual de descripción de puestos para unidades administrativas. UNAM México S/F. Pág. 3.

RESPONSABILIDAD:

- Coordinación de personal.
- Manejo de recursos económicos y financieros.
- Coordinación en el área de servicios generales.
- Toma de decisiones.
- Manejo de documentación confidencial
- La propia de un profesional.

EXPERIENCIA

REQUERIDA:

- Más de un año en las funciones enlistadas en el renglón de responsabilidades". (16)

(16) Ibid. Pág. 11.

5.2 LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE UN SECREARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA DE LA UNAM.

Con el objeto de poder definir las necesidades de capacitación se tomó como base el Manual del Jefe de Unidad, que fue elaborado a partir de la técnica del análisis de puesto.

Entendiendo a esta como el "Listado de las actividades genéricas y específicas que deben realizarse en cada una de las unidades o puestos que forman un departamento.- El análisis por lo tanto, comprende la descripción genérica y específica del puesto y con base en esto, las atribuciones detalladas que debe llenar un candidato a ocuparlo".(17)

Este manual fue publicado en el año de 1976. Sin embargo, en la actualidad los procedimientos contenidos en éste no son operativos. Esto obligó a reunir a diez Jefes de Unidad con más de 4 años de antigüedad en el puesto, para poder determinar los procedimientos que se efect-

(17) Glosario de Términos Administrativos.
S.C.T. México 1982. Pág. 19.

túan en la realidad. Así, se obtuvieron las modificaciones necesarias para hacer operativo el manual.

Una vez definidas las modificaciones al manual, se dividieron las funciones en cuatro áreas básicas de supervisión: la de Recursos Humanos, Recursos Financieros, Recursos Materiales y Servicios Generales.

Hecho esto se procedió a determinar los requerimientos de conocimientos necesarios para realizar la función. Al analizar el puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa, las actividades que lo componen fueron clasificadas en tres áreas según los conocimientos y habilidades que exige su desempeño: Técnicas, Administrativas y de Relaciones Humanas.

Cuando se habla de conocimientos y habilidades técnicas, se hace referencia a los métodos, técnicas, procedimientos, etc., que son utilizados en el desempeño de las actividades específicas que deben realizarse en el puesto.

El área administrativa comprende todos los conocimientos técnicos y prácticos referidos a la ciencia administrativa y a los procedimientos administrativos específicos de la Universidad.

Las relaciones humanas se refieren a los conocimientos

tos y habilidades necesarias para la convivencia y relación entre los individuos que forman la institución. Incluye - además, la habilidad y capacidad de comprender las necesidades y motivaciones propias de los colaboradores.

Por lo anterior el puesto estará constituido por - tres áreas. (ver fig. 1).

Así como se requiere supervisar las áreas de personal y servicios generales es posible que se requiera tanto conocimientos en relaciones humanas como de conocimientos - administrativos; cuando se tenga que supervisar el departamento de presupuesto se aplicarán en mayor proporción los - conocimientos técnicos.

A continuación se analizan las funciones del Jefe de Unidad o Secretario Administrativo por cada una de las - áreas funcionales, definiendo los conocimientos y habilidades requeridas para realizar la función (contenido general) y la aplicación de los conocimientos y habilidades (conteni do específico).

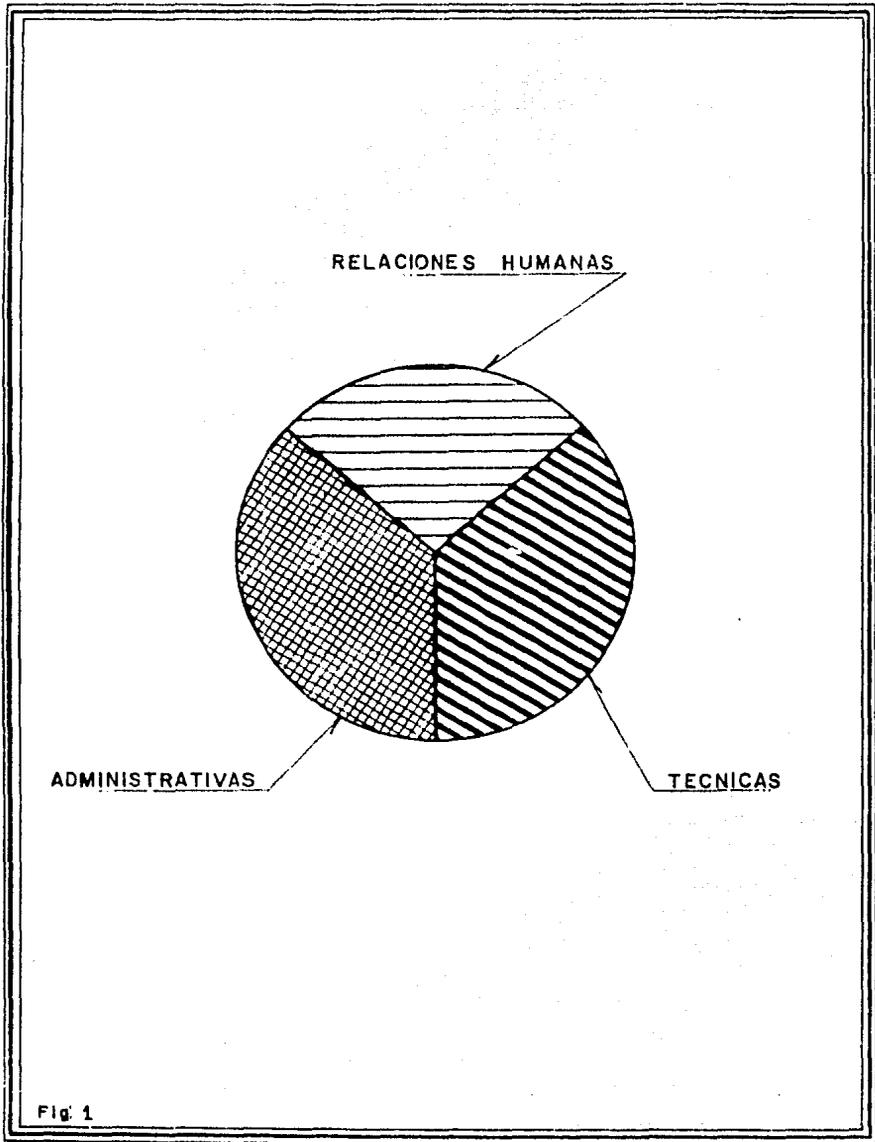


Fig 1

5.2.1. DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
Vigilar la elaboración y actualización de la plantilla presupuestal de todo el personal de la Dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Humanas - Técnica del presupuesto por programas. - Grupos de trabajo. - Administración de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y manejar relaciones humanas orientadas a los subordinados. - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos de la UNAM. para el manejo del grupo 100 remuneraciones personales. - Conocer y aplicar técnicas para la coordinación y supervisión de grupos de trabajo. - Aplicar las técnicas de planeación de recursos humanos para determinar las necesidades futuras de personal.
Supervisar el control de fechas límite en nombramientos académicos, administrativos y de honorarios por servicios profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y análisis de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema de control.
Coordinar la contratación del personal académico en base al dictamen de la Comisión Dictaminadora y la ratificación del Consejo Técnico, asimismo revisar el cumplimiento del Estatuto y del Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico con relación a los nombramientos que se efectúen, reportando al Titular de la Dependencia cualquier anomalía al respecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Legislación Universitaria. - Reglamentos. - Manuales de procedimientos internos. - Administración de recursos humanos. - Manual de Organización de la UNAM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar el Estatuto del Personal Académico y el Contrato Colectivo del Personal Académico de la UNAM y Reglamentos, en lo referente a Comisión Dictaminadora, Consejo Técnico y nombramientos. - Si existe manual de procedimientos internos, conocerlo y aplicarlo. - Si no existe manual de procedimientos internos diseñar e implantar los procedimientos necesarios. - Conocer y aplicar las técnicas de reclutamiento, selección y contratación.

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS.

F U N C I O N E S	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Supervisar los casos en los que se solicite suficiencia presupuestal para promoción académica.</p> <p>Solicitar a la Dirección General del Presupuesto - por Programas, los cambios presupuestales y significativos en los programas y subprogramas cuando así se requiera y convenga a las necesidades de la Dependencia.</p> <p>Vigilar que se cumpla con las disposiciones de la - Secretaría General en trámites de permisos migratorios cuando se requiera - contratar personal extranjero.</p>	<p>- Técnica del presupuesto por programas.</p> <p>- Legislación Universitaria.</p> <p>- Legislación Universitaria.</p> <p>- Manual de circulares de la UNAM.</p>	<p>- Conocer las funciones que el Manual de Organización y Reglamentos Internos le confiere a la Comisión Dictaminadora y al Consejo Técnico</p> <p>- Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto de la UNAM.</p> <p>- Conocer y aplicar el Estatuto del Personal Académico y el Contrato - Colectivo del Personal Académico - de la UNAM, en lo referente a promoción académica.</p> <p>- Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto de la UNAM.</p> <p>- Preparar y redactar informes técnicos.</p> <p>- Conocer y aplicar las normas establecidas en el Estatuto del Personal Académico, Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico y Administrativo de la UNAM, según el caso, así como, las circulares que se emitan por la Secretaría General, Secretaría General Administrativa y Abogado General.</p>

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS.

F U N C I O N E S	C O N T E N I D O G E N E R A L	C O N T E N I D O E S P E C I F I C O
<p>Revisar el control de Banco de horas del personal académico en la Dependencia</p> <p>Acordar con el titular de la Dependencia la contratación del personal administrativo de base, confianza y por obra y tiempo determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico del presupuesto por programas. - Plan de estudios - Diseño y análisis de sistemas. - Relaciones humanas y comunicación interpersonal. - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Diseño y análisis de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto de la UNAM. - Conocer la estructura del plan de estudios y la relación profesor - alumno para cada actividad enseñanza-aprendizaje. - Diseñar e implantar un sistema de control del Banco de Horas. - Conocer y manejar relaciones y comunicación humana orientadas hacia el superior inmediato. - Conocer y aplicar las normas contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM, en lo relacionado con la contratación. - Conocer y aplicar los procedimientos establecidos de cobertura de plazas y normas de selección, contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM. - Diseño e implantación de formatos que permitan registrar y controlar los acuerdos con el superior inmediato.
<p>Vigilar las solicitudes que se giren a la Comisión Mixta de Escalafón para promoción escalafonaria simple o por concurso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación administrativa. - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM 	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar solicitudes escritas. - Conocer y aplicar normas contenidas en el Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM, y Reglamento de Escalafón de la UNAM.

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

F U N C I O N E S	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Participar en la Subcomisión Mixta de Higiene y Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento de Escalafón de la UNAM. - Diseño y Análisis de sistemas. - Negociación colectiva. - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM. - Reglamento de Higiene y Seguridad. - Comunicación administrativa. - Diseño y análisis de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema de control de promociones, que permita estar informando del trámite que siguen las solicitudes de escalafón. - Conocer y manejar técnicas de negociación aplicadas a órganos bilaterales. - Conocer y aplicar las normas contenidas en el Contrato Colectivo de trabajo del Personal Administrativo de la UNAM, y Reglamento de Higiene y Seguridad. - Redacción de informes de trabajo y elaboración de actas. - Diseño e implantación de un sistema de control que permita estar informado de lo relacionado a higiene y seguridad.
<p>Supervisar las solicitudes que se giren por gratificaciones al personal que cobre por recibo de remuneraciones, asimismo la prima de vacaciones adicionales por antigüedad y gratificaciones por asistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM. - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Diseño y análisis de sistemas. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las normas del Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de la UNAM referentes al pago de gratificaciones al personal. - Conocer y aplicar los procedimientos administrativos de la UNAM para el pago de gratificaciones por asistencia, prima de vacaciones y adicionales por antigüedad. - Diseño e implantación de un sistema de información que permita hacer consultas para el pago de gratificaciones del personal académico y administrativo.

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Certificar las solicitudes por préstamos al I.S.S.S.T.E.</p> <p>Solicitar a la Dirección General de Estudios Administrativos, la creación de nuevas plazas administrativas, medias plazas, puestos académicos-administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ley de ISSSTE y disposiciones complementarias. - Diseño y análisis de sistemas. - Comunicación administrativa. - Diseño y análisis de sistemas. - Manual de circulares de la UNAM. - Técnica del presupuesto por programas. - Administración de recursos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de medios escritos, oficios, circulares, etc. - Conocer y aplicar las normas de la Ley de ISSSTE relativas a préstamos y formas de trámites. - Diseño e implantación de un sistema de información para tomar decisiones sobre las certificaciones al ISSSTE relativas a préstamos. - Redacción y elaboración de informes técnicos. - Diseño e implantación de un sistema que nos permita aplicar conocimientos técnicos para el análisis de métodos y cargas de trabajo. - Conocer y aplicar los procedimientos para la creación de nuevas plazas administrativas, medias plazas y puestos académico-administrativos, contenidos en el manual de circulares de la UNAM. - Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control de presupuesto. - Conocer y aplicar las técnicas de evaluación del desempeño del personal.

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Supervisar los trámites - por viáticos y pasajes del personal académico y administrativo, así como de profesores invitados y visitantes extranjeros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación administrativa. - Diseño y análisis de sistemas. - Procedimientos Administrativos de la UNAM. - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo. - Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Académico de la UNAM. - Manual de circulares de la UNAM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción y elaboración de informes técnicos. - Diseño e implantación de un sistema de información para la toma de decisiones sobre el pago de viáticos. - Conocer y aplicar los procedimientos del pago de viáticos y pasajes para el personal académico y administrativo de la UNAM. - Conocer y aplicar las normas correspondientes al pago de viáticos para el personal académico administrativo, contenidos en los Contratos colectivos. - Conocer y aplicar los procedimientos administrativos para el personal académico y Administrativo de la UNAM, en lo referente a viáticos.
<p>Instruir a todo el personal que lo solicite sobre todos los trámites administrativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas. - Comunicación Administrativa. - Legislación universitaria. - Ley del ISSSTE. - Manual de circulares de la UNAM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y manejar relaciones humanas orientadas al personal de la Dependencia. - Conocer y manejar técnicas que mejoren la comunicación oral con el personal de la Dependencia. - Conocer y orientar al personal de la Dependencia sobre la Legislación Universitaria, sobre los Contratos Colectivos de Trabajo del Personal Académico y Administrativo, la Ley del I.S.S.S.T.E. y Reglamentos relacionados. - Conocer y orientar al personal de la dependencia sobre los procedi-

DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS.

F U N C I O N E S	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
		mientos y formatos administrativos de la UNAM.

5.2.2 DEPARTAMENTO: RECURSOS FINANCIEROS.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Formular el anteproyecto anual del presupuesto en base a políticas establecidas por la UNAM, para su formulación, políticas internas de la Dependencia, necesidades indicadas por los ejecutores de los programas y necesidades detectadas en base a la experiencia de años anteriores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración financiera. - Técnica del presupuesto por programas. - Grupos de trabajo. - Comunicación administrativa. - Relaciones humanas y comunicación interpersonal. - Proceso administrativo. - Plan de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las técnicas de planeación de recursos financieros para determinar las necesidades futuras. - Formular el anteproyecto de presupuesto anual definiendo las políticas respecto a objetivos y medios en base a las necesidades de la Dependencia. - Conocer y aplicar las políticas de elaboración del anteproyecto de presupuesto. - Conocer y aplicar técnicas para la coordinación y supervisión de grupos de trabajo. - Preparar y redactar informes técnicos del área de recursos financieros. - Conocer y manejar relaciones y comunicaciones humanas orientadas hacia el superior inmediato y subordinados. - Conocer y aplicar la técnica de planeación, para la formulación del anteproyecto de presupuesto. - Conocer la estructura del plan de estudios para determinar necesidades de recursos financieros.

DEPARTAMENTO: RECURSOS FINANCIEROS.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Autorizar en base a políticas de la UNAM, y políticas internas de la Dependencia el Ejercicio del presupuesto autorizado, así como rubricar y firmar toda la documentación que se genere por este concepto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica del presupuesto por programas. - Manuales de procedimientos internos. - Relaciones humanas y comunicación interpersonal. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas de ejercicio del presupuesto en la UNAM, así como las políticas internas. - Si existe manual de procedimientos internos conocerlo y aplicarlo. - Si no existe manual de procedimientos internos diseñar e implantar procedimientos necesarios. - Conocer y manejar relaciones y comunicación humana orientadas hacia el superior. - Preparar y redactar informes técnicos.
<p>Proponer y tramitar las modificaciones presupuestales que se requieran durante el ejercicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica del presupuesto por programas. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas de modificaciones presupuestales en la UNAM. - Preparar y redactar informes técnicos.
<p>Coordinar con el Jefe del área de recursos financieros el control contable del ejercicio del presupuesto autorizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración financiera. - Técnica del presupuesto por programas. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema contable para el control del ejercicio presupuestal de la Dependencia. - Aplicar la técnica de seguimiento en los distintos pasos de la ejecución del presupuesto. - Preparar y redactar informes técnicos.
<p>Optimizar la utilización del fondo fijo autorizado a la Dependencia, vigilando el flujo de recuperación de gastos así como el</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración financiera. - Procedimientos administrativos de la UNAM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema contable para el control de cuentas bancarias y el fondo fijo - Conocer y aplicar los procedimientos administrativos de la UNAM pa-

DEPARTAMENTO: RECURSOS FINANCIEROS.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>control contable del mismo.</p> <p>Cuando las necesidades de la Dependencia así lo requieran deberá reestructurar o diseñar e implantar un sistema contable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Comunicación administrativa. - Administración financiera. - Grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - ra la reposición del fondo fijo, - pago a terceros, gastos a reserva de comprobar. - Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto en la UNAM. - Preparar y redactar informes técnicos. - Diseño e implantación de un sistema contable para el control de las operaciones de la Dependencia - Conocer y aplicar técnicas para la coordinación y supervisión de grupos de trabajo.
<p>Establecer los mecanismos de control interno para el manejo adecuado de los ingresos extraordinarios y vigilar que éstos se apliquen en su totalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y análisis de sistemas. - Manual de circulares de la UNAM. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema de control para el manejo de los ingresos extraordinarios. - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos para el depósito y gasto de los ingresos extraordinarios contenidos en el manual de circulares de la UNAM. - Preparar y redactar informes técnicos.
<p>Analizar e interpretar los estados financieros que el área de recursos financieros formula mensualmente. Asimismo los deberá presentar al Titular de la Dependencia para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración financiera. - Relaciones humanas y comunicación interpersonal - Comunicación administrativa. - Técnica del presupuesto por programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar e interpretar estados financieros. - Sugerir al Titular de la Dependencia los ajustes necesarios para corregir desviaciones presupuestales. - Preparar y redactar informes técnicos. - Conocer y manejar relaciones y co-

DEPARTAMENTO: RECURSOS FINANCIEROS.

F U N C I O N E S	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Atención personal de trámites especiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones humanas y comunicación interpersonal. - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Comunicación administrativa. - Manual de circulares de la UNAM. 	<p>municación humana orientada hacia su superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar los procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto en la UNAM. - Conocer y manejar relaciones y comunicación humana orientadas hacia el personal que labora en la Dependencia y fuera de ella. - Conocer y aplicar los procedimientos de la UNAM, en lo referente al manejo del presupuesto. - Preparar y redactar informes técnicos. - Conocer y aplicar las disposiciones de carácter general relativas al manejo del presupuesto de la UNAM, contenidas en circulares.

5.2.3 DEPARTAMENTO: RECURSOS MATERIALES.

F U N C I O N E S	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Verificar se formule pro- grama anual de necesida- des en recursos materia- les de la Dependencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de recur- sos materiales. - Grupos de trabajo. - Diseño y análisis de -- sistemas. - Comunicación administra- tiva. - Plan de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar las técnicas de planeación de recursos materiales para deter- minar las necesidades futuras. - Conocer y aplicar técnicas para la coordinación y supervisión de gru- pos de trabajo. - Diseño e implantación de un siste- ma de control que nos ayude a de- terminar necesidades de recursos - materiales. - Preparar y redactar informes técni- cos. - Conocer la estructura del plan de estudios para determinar necesida- des de recursos materiales.
<p>Revisar y rubricar las re- quisiciones con cargo a las partidas de ejercicio directo de la Dependencia</p>	<p>Procedimientos adminis- trativos en la UNAM. Técnica del presupuesto por programas. Diseño y análisis de -- sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos que señala el ejer- cicio y control del presupuesto en la UNAM, en lo referente a requi- siciones. - Diseño e implantación de un siste- ma de control de adquisiciones
<p>Firma las solicitudes de abastecimiento.</p>	<p>Procedimientos adminis- trativos en la UNAM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos de las solicitudes de abastecimiento.
<p>Analizar el informe men- sual de trámite de requi- siciones.</p>	<p>Diseño y Análisis de -- sistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un siste- ma de control para la toma de deci- siones en lo referente a los trá- mites de requisiciones.

DEPARTAMENTO: RECURSOS MATERIALES.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
Supervisar el control de bienes inventariables al servicio de la Dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos administrativos en la UNAM. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos en lo referente al control de los bienes inventariables. - Preparar y redactar informes técnicos.
Supervisar el control de las operaciones de los almacenes de la Dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y análisis de sistemas. - Grupos de trabajo. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño e implantación de un sistema de control de las operaciones de los almacenes de la Dependencia para la toma de decisiones. - Conocer y aplicar técnicas para la coordinación y supervisión de grupos de trabajo. - Preparar y redactar informes técnicos.
52 levantar las actas administrativas originadas por extravío de bienes propiedad de la Dependencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos relacionados con el extravío de bienes propiedad de la UNAM. - Preparar y redactar informes técnicos.

5.2.4 DEPARTAMENTO: SERVICIOS GENERALES.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Coordinar con el Jefe de área de servicios generales la prestación de los servicios correspondientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimientos internos. - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Diseño y análisis de sistemas. - Comunicación administrativa. - Plan de estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no existe un Manual de procedimientos para los servicios generales como son archivo, correspondencia, intendencia, diseñar e implementar. - Si existe un Manual de procedimientos conocerlo y aplicarlo. - Conocer y aplicar los procedimientos de la UNAM relacionados con el archivo y correspondencia. - Diseño e implantación de un sistema de información para los servicios generales de la Dependencia y para la toma de decisiones. - Preparar y redactar informes - Conocer la estructura del plan de estudios para determinar necesidades de servicios generales.
<p>Autorizar el ejercicio de los gastos que sea necesario efectuar para el mantenimiento y conservación del mobiliario y equipo, edificios e instalaciones así como los demás gastos que se originen por los demás servicios que competen al Departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de procedimientos internos. - Diseño y análisis de sistemas. - Procedimientos administrativos de la UNAM. - Comunicación administrativa. - Técnica del presupuesto por programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no existe un Manual de procedimientos para los servicios generales como son archivo, correspondencia, intendencia, diseñar e implementar. - Si existe un manual de procedimientos conocerlo y aplicarlo. - Diseño e implantación de un sistema de información para los Servicios Generales de la Dependencia, para la toma de decisiones. - Conocer y aplicar los procedimientos para el mantenimiento y conservación del mobiliario y equipo, edificios e instalaciones en la UNAM.

DEPARTAMENTO: SERVICIOS GENERALES.

FUNCIONES	CONTENIDO GENERAL	CONTENIDO ESPECIFICO
<p>Coordinar con el jefe de servicios generales todos los aspectos relacionados con el uso de los vehículos de la Dependencia.</p> <p>Estimar e incluir dentro del anteproyecto el importe de los gastos calculados en reparaciones y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles de la Dependencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y análisis de sistemas. - Manual de procedimientos internos. - Comunicación administrativa. - Técnica del presupuesto por programas. - Comunicación administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar y redactar informes. - Conocer y aplicar las políticas y procedimientos que señala el ejercicio y control del presupuesto de la UNAM. - Diseño e implantación de un sistema de información para los servicios generales de la Dependencia, para la toma de decisiones. - Si existe un Manual de procedimientos conocerlo y aplicarlo para el uso de vehículos. - Preparar y redactar informes. - Conocer y aplicar las políticas de elaboración del anteproyecto del presupuesto en la UNAM. - Preparar y redactar informes técnicos.

5.3 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA -
UN SECRETARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA EN LA
UNAM, A PARTIR DE LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS.

Una vez realizado el análisis de puestos, se considera de vital importancia que quien ocupa el puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa deberá conocer y dominar los siguientes temas:

- Conocer la estructura de la UNAM.
- Introducción a la Universidad.
- Legislación Laboral Universitaria.
- Procedimientos administrativos de la UNAM
- Manual de circulares de la UNAM.
- Introducción a la Administración.
- Presupuesto por programas.
- Contabilidad.
- Planeación.
- Metodología para el análisis de sistemas administrativos.
- Redacción y ortografía.
- Comunicación organizacional.
- Relaciones humanas.
- Motivación.
- Supervisión del trabajo.
- Técnica de negociación colectiva.

5.4 INVESTIGACION DE CAMPO.

Con el objeto de comprobar la hipótesis de este trabajo "Las necesidades de capacitación definidas a partir del análisis de puestos, coinciden con las necesidades planteadas por el personal que ocupa los diferentes puestos". Se procedió a realizar una investigación de campo, consistente en diseñar y aplicar un cuestionario para obtener la información requerida, este cuestionario se hizo llegar a todos los Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa de la UNAM.

5.4.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO.

En la UNAM existen 134 Dependencias pero solo 65 puestos de Secretario Administrativo y 55 Jefes de Unidad Administrativa, siendo las mismas funciones para los dos, lo anterior se debe a que algunas Dependencias por ser pequeñas son administradas, por el Secretario Particular del titular o un Jefe de Unidad Administrativa supervisa 2 ó 3 Dependencias como es el caso del Patronato Universitario.

El total del universo considerado para este trabajo es de 120 Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa.

Dependencias de la UNAM y puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa.

	DEP.	S. A.*	J.U.A:**
Autoridades	5	0	2
Centros	21	9	12
Colegios	8	7	1
Comisiones	2	0	2
Consejos	1	0	0
Coordinaciones	6	2	4
Direcciones	30	0	21
Escuelas	18	10	8
Facultades	14	14	0
Institutos	22	22	0
Otras Depend.	5	1	4
Patronato	2	0	1
TOTALES	134	65	55

* S. A. Secretario Administrativo.

** J. U. A. Jefe de Unidad Administrativa.

5.4.2 INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACION.

Una vez determinado el número de Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa se procedió a elaborar un cuestionario que nos servirá para la obtención de la información que necesitamos conocer.

Antes de aplicar el cuestionario se hicieron dos pruebas piloto al 10 % del universo (12 personas), con el objeto de que en caso de existir algún problema de entendimiento a las instrucciones o al contenido se pudieran corregir.

El cuestionario final fue aplicado del 15 de julio al 15 de agosto del año de 1983.

CUESTIONARIO

Puesto que ocupa actualmente _____

Antigüedad en el puesto actual:

_____ años, _____ meses.

Antigüedad en la Institución:

_____ años, _____ meses.

Número de ocasiones en que ha ocupado el Puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa en otras Dependencias: _____

Puesto anterior al de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa: _____

Ayudante de la Unidad Administrativa: _____

Delegado Administrativo: _____

Jefe de Departamento de: _____

Otros: _____

Carrera o último grado de escolaridad: _____

Nombre de la tesis: _____

Titulado: SI _____ NO _____

I. Por favor marque con una "X", las actividades relativas a su puesto en las que considere que necesita saber algo más para optimizar su desempeño y ordene numéricamente la prioridad que sugiere para su atención.

<u>ADMINISTRACION DE PERSONAL</u>	Marque con una "X"	Prioridad de atención.
- En la aplicación de la Legislación Universitaria para la resolución de problemas laborales.	()	_____
- En la toma de decisiones para determinar lo negociable con la Delegación sindical.	()	_____
- En la integración y coordinación de las decisiones en el aspecto sindical, en armonía con la Administración Central.	()	_____
- En la instalación y funcionamiento de las Subcomisiones Mixtas en la Dependencia.	()	_____
- Otras.		

PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.

- En los aspectos teóricos de la planeación, ejercicio, control y evaluación de presupuesto - por programa.

marque con una "x"

prioridad de atención.

()

- En el diseño e implantación del sistema que permita controlar el ejercicio presupuestal considerando las particularidades de la Dependencia.

()

- En el diseño e implantación de un sistema contable que considere las particularidades de la Dependencia.

()

- Otras.

ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS.

marque
con una
"X"

prioridad
de
atención.

- En el diseño de cuadros básicos de artículos y materiales, con objeto de manejar máximos y mínimos de existencias.

() _____

- En la organización básica del almacén y en el establecimiento de normas de seguridad.

() _____

- En la toma de decisiones adecuadas para la selección, abastecimiento y substitución de materiales y artículos.

() _____

- Otras.

SERVICIOS GENERALES.

Marque
con una
"x"

prioridad
de
atención.

- En la elaboración y control de -
programas de aseo, mantenimiento
de instalaciones y de la jardiner
ría.

()

- En el diseño e implantación de -
un sistema de archivo y corres--
pondencia.

()

- En la organización del servicio
de transporte y vigilancia.

()

- otras.

COMUNICACION, MOTIVACION Y RELACIONES
HUMANAS.

marque
con una
"X"

prioridad
de
atención.

- En la asignación de cargas de trabajo y su supervisión. () _____
- En la motivación para el trabajo. () _____
- En la solución de conflictos relacionados con el desempeño del trabajo. () _____
- En la integración de equipos para el trabajo administrativo. () _____
- En la atención de conflictos entre el personal. () _____
- En el diseño de estrategias que favorezcan la comunicación y el entendimiento con el personal académico, con los subordinados y superiores. () _____
- En la forma de dirección de juntas con el personal administrativo, académico y funcionarios de la Dependencia. () _____
- Otras. _____

ASPECTOS COMUNES A TODAS LAS AREAS.

marque
con una
"X" prioridad
de
atención.

- En el diseño e implantación de un sistema de información para la toma de decisiones y el control de cada una de las áreas que integran la Unidad Administrativa.

() _____

- En el diseño de procedimientos internos y formas de organización para cada una de las áreas que integran la Unidad Administrativa.

() _____

- Para la toma de decisiones en forma racional y objetiva.

() _____

- En la redacción de informes de carácter técnico - administrativo.

() _____

- Otras.

II.- Ordene numéricamente la prioridad de atención que sugiere para las siguientes áreas:

- _____ Administración de Personal.
- _____ Presupuesto y Contabilidad.
- _____ Adquisiciones, Almacén e Inventarios.
- _____ Servicios Generales.
- _____ Comunicación, Motivación y Relaciones Humanas.
- _____ Aspectos comunes a todas las áreas.

III.- Especifique en qué tipo de conocimientos relacionados con su profesión le interesaría actualizarse, independientemente de que se requieran para el desempeño de su puesto.

IV. En caso de que pudiera continuar sus estudios, indique el grado de escolaridad que le gustaría cursar.

Secundaria Abierta ()

Preparatoria Abierta ()

Licenciatura en: _____

Maestría en: _____

Especialidad en: _____

Doctorado en: _____

V ¿ Qué tipo de información y actividades sugiere que se tomen en cuenta para el personal de nuevo ingreso al puesto de Secretario o jefe de Unidad Administrativa.?

VI. ¿Qué horarios y días a la semana, sugiere usted para la programación de los cursos de capacitación?

Lunes de las _____ a las _____ horas
Martes de las _____ a las _____ horas
Miércoles de las _____ a las _____ horas.
Jueves de las _____ a las _____ horas
Viernes de las _____ a las _____ horas
Sábado de las _____ a las _____ horas

VII.- Comentarios adicionales.-

5.4.3 TABULACION.

Para la tabulación de la información, se diseñó un sistema que está constituido por un programa menú o piloto, que permite encadenar siete programas que integran el sistema, con lo que se pueden obtener datos estadísticos, basándose en la información proporcionada en los cuestionarios.

Estos programas permiten realizar los siguientes procesos:

- 1) Dar cuestionarios de alta.
- 2) Hacer correcciones de cuestionarios.
- 3) Listar el archivo de cuestionarios con toda la información de cada uno de ellos.
- 4) Imprimir resúmenes de cuadros, interviniendo todas o sólo las Dependencias que se deseen.
- 5) Hacer cruzamientos estadísticos.
- 6) Listar las preguntas abiertas (textos).
- 7) Listar las opciones, otras de las preguntas que lo inclufan y la pregunta del horario de todas las Dependencias o sólo de las que se deseen.

DESCRIPCION DE PROGRAMAS.

1) Programa para dar cuestionarios de alta:

Este programa nos permite ir incluyendo en el archivo - de cuestionarios todos los que se deseen o se consideren necesarios.

2) Programa para dar mantenimiento el archivo de cuestionarios:

Permite corregir cualquier información de los cuestionarios que fueron dados de alta.

3) Programa para listar el archivo de cuestionarios:

Lista de toda la información de los cuestionarios que integran el archivo.

Puede solicitarse el listado de todas las Dependencias o de sólo las que se deseen.

4) Programa para imprimir resúmenes de cuadros:

Tabula y ordena por pregunta y prioridad las respuestas de todas o de las Dependencias que sólo se deseen.

Además del cuadro se listan ordenadamente claves, personal y presupuesto de las Dependencias que intervienen.

5) Programa para realizar cruzamientos estadísticos:

Permite cruzar las preguntas de todas o sólo las Dependencias que se deseen.

Proporciona como resultado un listado de las Dependencias que cumplen con las condiciones indicadas.

El título que llevará el reporte será teclado por el -

usuario.

6) Programa para listar las preguntas abiertas:

Lista las preguntas abiertas, incluye todo el archivo de textos.

Se imprime por cada Dependencia el número del registro, - la clave de la Dependencia y el número de la pregunta - acompañada con la información correspondiente.

7) Programa para listar la opción de otros .

Lista de opción de otros, de todas las preguntas y el horario.

Pueden listarse todo el archivo o sólo las Dependencias que se deseen.

Da como resultado un listado que indica la clave, nombre de la Dependencia, número de la pregunta y contestación.

5.4.4 DETERMINACION DE LA VALIDEZ DE LOS DATOS.

Con el objeto de realizar un estudio exhaustivo, - inicialmente se pretendió analizar el total de las 120 - unidades o Secretarías Administrativas de cada una de - las Dependencias Universitarias, para lo cual se repartieron los cuestionarios en cada una de estas Dependencias, sin embargo, solo se obtuvo respuesta de 48 de ellas.

En este capítulo se realiza un análisis estadístico de los datos para determinar hasta que punto, la muestra obtenida podrá ser representativa del Universo.

Como primer punto a considerar, se debe de tener - en cuenta, que se plantearon básicamente 7 preguntas con opción múltiple, lo cual arroja un total de 34 valores, 1632 por analizar.

Fundamentalmente el análisis se concentró en determinar el error estándar de la muestra para cada uno de - los 34 valores, procediéndose de la siguiente forma:

- 1.- Cálculo de la proporción (Ps) de Jefe de Unidad o Secretario Administrativo que marcaban como favorable una de las opciones para cada pregunta.
- 2.- Cálculo del error estándar de la muestra para -

cada una de las opciones en cada pregunta, de acuerdo a la siguiente ecuación.

$$S_{p_s} = \frac{p_s q_s}{n-1}$$

donde S_{p_s} Error estándar de la muestra para la opción que se analiza.

p_s Proporción de Jefe de Unidad o Secretario Administrativo que marcan como favorable la opción que se está analizando.

$q_s = 1-p_s$ Proporción de Jefes de Unidad o Secretario Administrativo que no marcan como favorable la opción.

$n=$ Tamaño de la muestra = 48

3.- Clasificación de los errores estándar en orden decreciente.

<u>Pregunta No.</u>	<u>Opción No.</u>	<u>Proporción</u>	<u>Error estándar</u>
1	1	47.9	0.0728
7	1	43.7	0.0725
6	1	37.5	0.0706
4	2	33.3	0.0687
5	6	31.2	0.0676
7	2	29.0	0.0647
4	1	27.0	0.0647
4	3	25.0	0.0632
3	2	25.0	0.0632
3	1	25.0	0.0632
6	2	22.9	0.0613
7	5	20.8	0.0592
5	7	16.6	0.0542
4	4	09.7	0.0517
3	4	09.6	0.0515
6	3	14.5	0.0513
5	1	10.0	0.0437
5	8	08.1	0.0419
1	5	08.5	0.0410
7	6	01.8	0.0406
6	4	08.3	0.0402
5	5	08.3	0.0402
1	2	08.3	0.0400
5	3	06.2	0.0352
1	4	06.2	0.0350
3	3	35.4	0.0070
2	3	29.1	0.0066
1	3	29.1	0.0066
2	2	27.0	0.0065
2	1	22.9	0.0061
2	4	09.0	0.0059
6	5	03.3	0.0054
5	2	16.6	0.0054
5	4	02.0	0.0020
7	4	00.0	0.0000
7	4	00.0	0.0000

Como se puede observar, la muestra de 48 elementos es representativa del Universo, si aceptamos en nuestro análisis un error estándar máximo de 7.28 puntos porcentuales.

5.4.5. ANALISIS DE LA INFORMACION.

A.- DATOS GENERALES DEL PUESTO DE SECRETARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA.

Fueron contestados 48 cuestionarios en total, 21 por Secretarios Administrativos, los cuales se encuentran ubicados en Institutos, Centros, Facultades y Escuelas y manejan un presupuesto anual entre 15.7 y 835.4 millones de pesos, y personal que va de 40 a 1832 entre investigadores, profesores, personal administrativo de base y de confianza. También fue contestado el cuestionario por 27 Jefes de Unidad Administrativa ubicados en Institutos, Centros, Escuelas y Direcciones Generales, manejando un presupuesto anual entre 22 y 1891.3 millones de pesos y personal de 11 a 764 entre investigadores, profesores, personal administrativo de base y de confianza.

- Antigüedad en el puesto.

- Se pudo determinar que 26 personas de las encuestadas tienen una antigüedad en el puesto no mayor a dos años, que 10 tienen en el puesto entre 2 y 4 años, que 12 tienen más de 4 años ocupando el mismo puesto, 19 han ocupado en otras ocasiones el puesto de Secretario o Jefe de Unidad Administrativa, 14 de ellas han ocupado cuando menos una vez el mismo puesto, 4 lo han ocupado dos veces y 1 persona 3 veces.

- Puesto anterior.

- Antes de ocupar el puesto de Secretario o Jefe de Unidad

5 personas fueron ayudantes de la Unidad, 3 Delegados Administrativos y 20 Jefes de Departamento de Personal o Presupuesto básicamente.

- Escolaridad.

Secundaria 1

Contador Privado 1

Preparatoria 1

Pasante de Lic. en Administración 3

Pasante de Lic. en Contaduría 4

Lic. en Administración Pública 1

Lic. en Administración 12

Lic. en Contaduría 15

Lic. en Administración Pública 4

Lic. en Periodismo 1

Ing. Químico 1

34 de las personas encuestadas son tituladas y 14 no lo son.

- Sexo.

34 personas son del sexo masculino y 14 del sexo femenino.

- Edad.

de 24 a 30 años 10 personas.

de 31 a 35 años 19 personas.

de 36 a 40 años 11 personas.

de 41 a 45 años 4 personas.

de 46 en adelante 4 personas.

B.- DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION, SU JERAR-
QUIZACION POR AREA FUNCIONAL.

ADMINISTRACION DE PERSONAL.

PRIORIDAD 1

- En la aplicación de la Legislación Universitaria para la resolución de problemas laborales.

PRIORIDAD 2

- En la integración y coordinación de las decisiones en el aspecto sindical, en armonía con la Administración Central.

PRIORIDAD 3

- En la toma de decisiones para determinar lo negociable con la delegación sindical.

PRIORIDAD 4

- En la instalación y funcionamiento de las subcomisiones mixtas en la Dependencia.

PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD.

PRIORIDAD 1

- En el diseño e implantación de un sistema contable que considere las particularidades de la Dependencia.

PRIORIDAD 2

- En el diseño e implantación del sistema que permita con_trolar el ejercicio presupuestal considerando las parti_cularidades de la Dependencia.

PRIORIDAD 3

- En los aspectos teóricos de la planeación, ejercicio control y evaluación de presupuesto por programas.

ADQUISICIONES, ALMACENES E INVENTARIOS.

PRIORIDAD 1

- En la toma de decisiones adecuadas para la selección, abastecimiento y substitución de materiales y artículos.

PRIORIDAD 2

- En el diseño de cuadros básicos de artículos y materiales, con objeto de manejar máximos y mínimos de existencias.

PRIORIDAD 3

- En la organización básica del almacén y en el establecimiento de normas de seguridad.

SERVICIOS GENERALES.

PRIORIDAD 1

- En el diseño e implantación de un sistema de archivo y correspondencia.

PRIORIDAD 2

- En la elaboración y control de programas de asco, mantenimiento de instalaciones y de la jardinería.

PRIORIDAD 3

- En la organización del servicio de transporte y vigilancia.

COMUNICACION, MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS.

PRIORIDAD 1

- En el diseño de estrategias que favorezcan la comuni
cación y el entendimiento con el personal académico,
con los subordinados y superiores.

PRIORIDAD 2

- En la motivación para el trabajo.

PRIORIDAD 3

- En la forma de dirección de juntas con el personal -
administrativo, académico y funcionarios de la Depen
dencia.

PRIORIDAD 4

- En la asignación de cargas de trabajo y su supervi--
sión.

PRIORIDAD 5

- En la atención de conflictos entre el personal.

PRIORIDAD 6

- En la solución de conflictos relacionados con el de-
sempeño del trabajo.

PRIORIDAD 7

- En la integración de equipos para el trabajo adminis
trativo.

ASPECTOS COMUNES A TODAS LAS AREAS.

PRIORIDAD 1

- En el diseño e implantación de un sistema de información para la toma de decisiones y el control de cada una de las áreas que integran la Unidad Administrativa.

PRIORIDAD 2

- En el diseño de procedimientos internos y formas de organización para cada una de las áreas que integran la Unidad Administrativa.

PRIORIDAD 3

- Para la toma de decisiones en forma racional y objetiva.

PRIORIDAD 4

- En la redacción de informes de carácter técnico - administrativo.

C.- JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION POR AREA
FUNCIONAL.

PRIORIDAD DE ATENCION.

PRIORIDAD 1

- Administración de personal.

PRIORIDAD 2

- Presupuesto y contabilidad.

PRIORIDAD 3

- Comunicación, motivación y relaciones humanas.

PRIORIDAD 4

- Aspectos comunes a todas las áreas.

PRIORIDAD 5

- Servicios generales.

PRIORIDAD 6

- Adquisiciones, almacén e inventarios.

D.- NECESIDADES DE ACTUALIZACION PROFESIONAL.

- 1.- Computación aplicada a la administración pública.
- 2.- Política sindical universitaria.
- 3.- Derecho laboral por los trabajadores al servicios del Estado.
- 4.- Administración universitaria.
- 5.- Actualización en derecho de trabajo, civil, mercantil y fiscal.
- 6.- Manejo e interpretación del Contrato Colectivo Académico y Administrativo.
- 7.- Contabilidad.
- 8.- Sistemas presupuestarios.
- 9.- Legislación universitaria.
- 10.- Técnica de inventarios.
- 11.- Sistema de archivo.
- 12.- Métodos de capacitación.
- 13.- Sistemas de impresión y fotocopiado.
- 14.- Métodos y equipos de limpieza.
- 15.- Técnicas de desarrollo organizacional.
- 16.- Técnica de aprovechamiento del tiempo.
- 17.- Control de gestión.
- 18.- Computación aplicada a la investigación.
- 19.- Evaluación educativa, procesos estadísticos que permitan emitir juicios objetivos sobre métodos, exámenes, diseño de cursos, etc.

- 20.- En el área de finanzas.
- 21.- En el área de auditoría.
- 22.- Estudios de manejo de personas y motivación en el trabajo.
- 23.- Sistemas y procedimientos.
- 24.- Investigación de operaciones.
- 25.- Area de personal.
- 26.- En administración de empresas y universidades.
- 27.- Todos los aspectos relacionados con la planeación, fundamentalmente educativa.
- 28.- Estadística.
- 29.- Presupuesto base cero.
- 30.- Manejo de máquinas (compsoner)
- 31.- Modificaciones y aplicación de la Ley Federal del Trabajo.
- 32.- Administración de personal académico.
- 33.- Aspectos generales en administración.
- 34.- Organización y métodos.
- 35.- Planificación.
- 36.- Producción.
- 37.- Administración de almacenes.
- 38.- En relación a problemas específicos de administración escolar.

E.- NECESIDADES DE CONTINUACION DE ESTUDIOS.

- Licenciatura.

Administración 5

Contaduría

- Maestría.

Contaduría

Ciencia Política

Administración Pública 7

Administración 12

Finanzas 6

Estadística aplicada

Economía del Sector Público

Planificación y desarrollo

Neurocirugía

Investigación de operaciones

Impuestos

Sistemas de computación

Educación superior

- Doctorado.

Ciencia política

Administración pública 2

Derecho

Administración

- Especialidad.

Administración de personal o recursos humanos 5

Presupuesto para el sector público

Alguna rama de educación

Presupuesto por programas

Administración de instituciones de educación supe--

rior 3

Informática

Finanzas

Toma de decisiones

Relaciones internacionales

Tributación

- Otros.

Lenguajes de computación, configuración y operación

de equipos de computo

Secundaria abierta

Preparatoria

F.- SUGERENCIAS PARA UN NUEVO SECRETARIO O JEFE DE UNIDAD ADMINISTRATIVA.

- 1.- Diseño de un programa de inducción.
- 2.- Información general de la UNAM. (Su función).
- 3.- Información de la Administración Central de la UNAM.
- 4.- Documentarse sobre el manual de organización de la UNAM.
- 5.- Acudir a una Unidad Administrativa para observar su manejo.
- 6.- Presentar por escrito y físicamente al nuevo Secretario o Jefe de Unidad en las Dependencias centralizadoras para conocer los diferentes trámites y las personas encargadas de los mismos.
- 7.- Manual de bienvenida.
- 8.- Dar a conocer los contratos colectivos y su aplicación.
- 9.- Legislación Universitaria.
- 10.- Reuniones para conocer al personal de la Dependencia donde va a laborar.
- 11.- Conocer el sistema de control financiero en la UNAM.
- 12.- Que tenga antigüedad en la UNAM.
- 13.- Escolaridad, preparación profesional.
- 14.- Capacidad de decisión.

- 15.- Experiencia en el puesto, similares o cualquiera de las áreas de la unidad dentro de la Dependencia o la UNAM.
- 16.- Conocimiento de sistemas administrativos, contables, legales de la UNAM.
- 17.- Que tome un curso introductorio.
- 18.- Informarle sobre presupuesto personal de la Dependencia.
- 19.- Curso introductorio sobre la filosofía universitaria.
- 20.- Conocer el presupuesto por programas.
- 21.- Administración de personal, contabilidad.
- 22.- Conocer de los aspectos laborales, el manejo y relación con la delegación sindical.
- 23.- Que el personal de nuevo ingreso sea de nivel profesional y esté consciente de la responsabilidad del puesto.
- 24.- Proporcionar información sobre la Ley Orgánica de la UNAM.
- 25.- Curso de toma de decisiones.
- 26.- Procedimiento de adquisiciones de bienes y servicios.
- 27.- Conocer el control presupuestal.

G.- SUGERENCIAS DE HORARIOS PARAS LAS ACTIVIDADES DE FORMACION.

DE	7:00	A	10:00	Hrs.	DE	LUNES	A	VIERNES
	9:00	A	11:00	"	"	"		"
	16:00	A	18:00	"	"	"		"
	19:00	A	21:00	"	"	"		"

H.- COMENTARIOS ADICIONALES.

- 1.- Siempre el sistema de información de la UNAM es de eficiente, así como los procedimientos administrativos no son lo suficientemente expeditos, cada trámite es todo un proceso en sí, lo que dificulta su solución.
- 2.- Que los cursos que se imparten tengan como una de sus finalidades el que las personas que los tomen puedan obtener un grado académico.
- 3.- Realizar seminarios o mesas redondas con ejemplos comunes de problemas que cada Unidad Administrativa tenga con Secretarios y Jefes de Unidad de diferentes áreas de la administración para tratar de unificar soluciones de uso general.
- 4.- Un Secretario Administrativo de una Facultad ha de compenetrarse en el Plan de Estudios; saber que objetivos se buscan en las carreras; los principales problemas del mercado de trabajo de los egresados; las inquietudes de los alumnos.
Conocer las áreas de interés del personal académico, sus preocupaciones.
Conocer a su personal, dialogar, impulsarlo a la superación.
- 5.- Es importante este esquema porque puede objetivizar adecuadamente el criterio de los Secretarios y Jefes de Unidades Administrativas sobre los princi

pales problemas a atender en el trabajo.

- 6.- Evaluación en cuanto a determinar la adquisición de mobiliario y equipo común a todas las Dependencias, en cuanto al punto I yo me permitiría indicar que fuera más bien reforzamiento o actualización de conocimientos con respecto a las áreas mencionadas.

Felicidades por el interés mostrado en el estudio de esta área y por haberme incluido en la evaluación. Esperaría posteriormente resultados finales de la investigación, si no es mucho abusar de tu confianza.

- 7.- Por la naturaleza del puesto y sus funciones es necesaria la constante permanencia en la Dependencia lo cual dificulta establecer horarios para superación personal.

- 8.- Si se llevan a cabo cursos de actualización para Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa, sugiero seleccionar profesores capacitados y con conocimientos de las actividades básicas de las unidades administrativas con el objeto de orientar de manera amplia en alguna duda que tenga el personal de confianza y de esta forma resolver con mayor solvencia algún imponderable.

- 9.- Programas de capacitación con el objeto de brindar mayor apoyo.
- 10.- Considerar un asesor legal que atienda los asuntos sindicales en cada Dependencia.
- 11.- Cuando se ingresa por primera vez a este tipo de puesto se enfrenta con una problemática consistente en: desorientación.
- 12.- Sería conveniente propiciar eventos en que además de que como seminarios se discutieran tópicos, de carácter general, se pudiera propiciar un intercambio de experiencias en aspectos particulares de la administración de una Dependencia Universitaria.

C A P I T U L O VI

6.1 DISEÑO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

Un plan de capacitación "...contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento, respecto de cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para - presentar una visión integral de los programas que lo componen". (18)

En este sentido, un plan de capacitación considera los aspectos más generales que darán sentido a una estrategia de capacitación, cuyos elementos básicos los constituyen precisamente los programas de capacitación.

A su vez, un programa de capacitación está constituido e integrado por los cursos de capacitación.

Por lo tanto un curso será "el conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos a un puesto de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento".(19)

(18) UCECA Guía Técnica para la formulación de programas de capacitación y adiestramiento de las empresas. Edit. Popular de los trabajadores. 2a. Edición año 1981. Pág. 21.

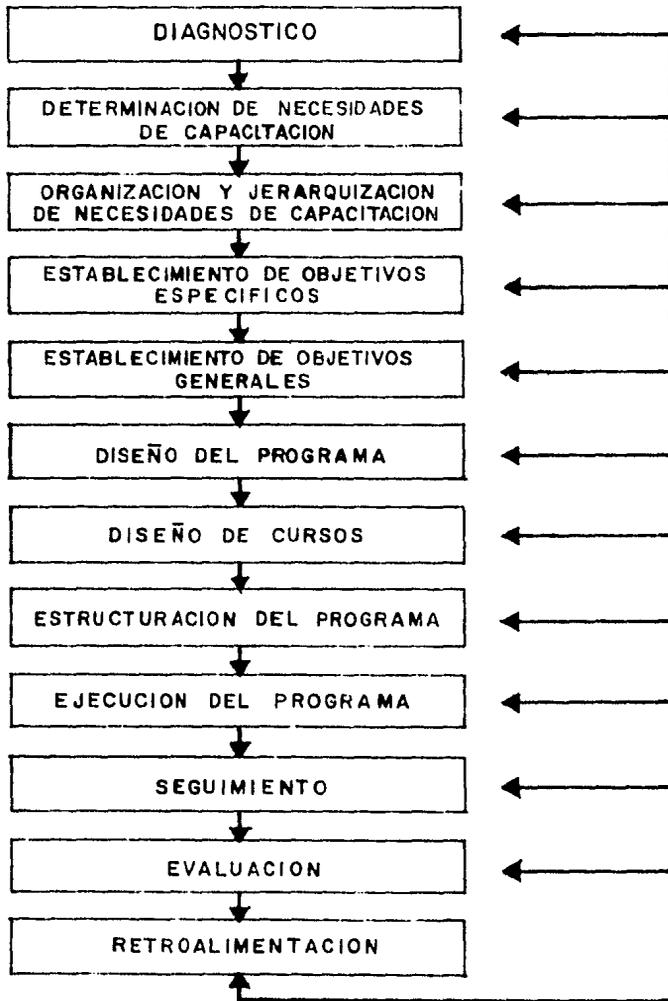
(19) Ibid Pág. 21.

El plan de capacitación tal como es concebido en este trabajo no se refiere a un grupo de programas, sino a la forma de concebir, ejecutar y evaluar dicho programa.

Así, el programa de capacitación es el que dará sentido al plan de capacitación. Sin embargo, como se dijo antes los programas y cursos, por sí mismos, no constituyen el plan. Este contempla acciones a desarrollar para lograr los objetivos de capacitación.

El plan de capacitación propuesto consta de las siguientes etapas.

FLUJOGRAMA



I DIAGNOSTICO.

El diagnóstico es el elemento inicial de todo proceso de planeación. Se deriva del griego diagnosis que significa el conocimiento de los signos de una enfermedad.

El diagnóstico debe arrojar información objetiva sobre la realidad donde y que deberá llevar a cabo la capacitación. Dicho de otra manera, el diagnóstico "debe proporcionar el conocimiento preciso e integral de la realidad en donde se desean aplicar estrategias y políticas de un plan" (20).

En el caso que nos ocupa el diagnóstico debe referirse a las características esenciales que describan el perfil del capacitando, así como el medio ambiente laboral en el que se desenvuelve.

II DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La plataforma de arranque de cualquier plan de capacitación se refiere a la determinación de las necesidades de capacitación. El concepto determinación no se refiere uni-

(20) Ortega Blake, J. A. DICCIONARIO DE PLANEACION Y PLANIFICACION. Edit. Edico. Pág. 125.

camente a detección de las necesidades, sino a su perfecta ubicación e identificación.

Una necesidad de capacitación se manifiesta a través de la discrepancia entre lo que un trabajador debe hacer y lo que realmente hace. Esto implica que hay que conocer - tanto lo que debe hacer, como lo que en verdad hace. Contar con estos dos parámetros permite efectuar una evaluación y definir una necesidad de capacitación.

Existen diversos métodos para determinar las necesidades de capacitación. Sin embargo, como tesis central de este trabajo, se planteó en el capítulo V que es posible - determinar necesidades de capacitación por área funcional del Secretario o Jefe de Unidad Administrativa, a partir - del análisis de puestos, confrontado con una encuesta a quienes desempeñan actualmente el puesto. En dicho capítulo se mencionó el procedimiento a seguir para determinar - necesidades de capacitación desde ese enfoque.

III JERARQUIZACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación, es necesario jerarquizarlas con el objeto de organizar mejor su satisfacción.

En la práctica se presentan diversos factores que oblig

gan a utilizar uno o más criterios para jerarquizar. Estos criterios pueden ser económicos, políticos, sociales o simplemente de organización.

Dado que las necesidades de capacitación se satisfacen generalmente a través de cursos u otro tipo de eventos de capacitación, es necesario priorizar y decidir como se cubren estos cursos en función de tiempo.

En nuestro caso las personas que ocupan el puesto nos indicaron la prioridad de atención, pero no debe plantearse como determinante la priorización planteada en el cuestionario, en virtud de que éste se efectuó en áreas que no coinciden explícitamente con las áreas curriculares estructuradas en el capítulo siguiente. Sin embargo, la jerarquización queda plasmada en el diseño curricular con la sugerencia secuencial de los cursos, que permite asegurar además, que las necesidades de capacitación determinadas serán satisfechas a través del programa.

Las etapas IV, V, VI, VII, VIII y IX corresponden a la fase del diseño del programa y se desarrollan ampliamente en el capítulo siguiente, por lo que pasaremos a desarrollar la etapa X.

X EJECUCION DEL PROGRAMA.

Esta etapa se refiere a la puesta en marcha del programa, y más concretamente al desarrollo de los cursos.

Esto implica asignar los recursos necesarios y llevar a cabo las estrategias adecuadas para lograr los objetivos de capacitación.

XI SEGUIMIENTO

El seguimiento considera una evaluación permanente de la ejecución del programa. Con el objeto de ir haciendo acopio de la información del desarrollo de los cursos.

XII EVALUACION

Desde una óptica sistemática, la evaluación tiene una importancia fundamental para todo sistema. En el caso de un plan de capacitación la evaluación proporcionará información acerca del grado o medida en que los objetivos de dicho plan se alcanzaron.

Esta evaluación implica un proceso de asignación de valores a través de una comparación entre lo que se plasmó como metas y lo que se obtuvo al final de la implantación del plan.

La evaluación abarca el funcionamiento de todas las etapas anteriores y como se verá enseguida tiene una función estrictamente retroalimentadora.

XIII RETROALIMENTACION

Esta es una etapa generalmente soslayada y a la que se le brinda muy poca importancia en la mayor parte de los procesos de capacitación. Sin embargo es tan importante que de hecho se encuentra presente en cada etapa, si se visualizan estas como subsistemas.

Esta etapa, que aunque parezca la última, es en realidad el inicio de cada etapa, pretende hacer los ajustes necesarios cuando se detectan las fallas y así lograr los objetivos que se persiguen en cada etapa y en el plan en general.

C A P I T U L O V I I

7.1 ELABORACION DE PROGRAMAS.

7.1.1 El Programa Como Curriculum.

El programa de capacitación constituye el instrumento principal a través del cual el plan comenzará a -- concretarse. De esta manera, un programa se concebirá como un conjunto de actividades y proyectos que pretenden alcanzar las metas del plan.

Dentro del plan de capacitación desarrollado en el capítulo anterior, el programa se referirá específicamente al conjunto de cursos, que organizados y vinculados por lineamientos de acción específicos, satisfecerán las necesidades de capacitación.

Sin embargo, un programa no solamente está constituido por el contenido de los cursos, sino que debe -- considerar las acciones y estrategias a seguir para lograr los objetivos de este plan, así como los recursos materiales y humanos necesarios para alcanzar los fines establecidos.

Si se considera a la capacitación como un proceso educativo, el diseño de un programa de capacitación corresponderá a un diseño curricular.

La capacitación concebida como un proceso enmarcado - dentro del contexto de la educación no formal, se diferenciaría de la educación formal en sus fines y en su estructura curricular.

Tanto la educación formal como la no formal requieren de un curriculum para la consecución de sus fines, sin embargo, la educación formal considera un curriculum secuencial dentro de un sistema educativo, es decir, exceptuando el nivel de Preprimaria, todo nivel educativo considera un curriculum que requiere de antecedentes, pero a su vez es éste antecedente del nivel siguiente. Por ejemplo, el curriculum de Bachillerato requiere del nivel Secundaria, pero es a su vez, antecedente del nivel Profesional. Sin embargo, la educación formal pretende avalar ante una sociedad un proceso educativo llevado a cabo generalmente en la escuela como institución legitimadora.

En este orden, la educación no formal, no pretende alcanzar grados académicos y sus fines en general, son distintos de los perseguidos por la educación formal. Mientras la educación formal, inserta en un sistema educativo, pretende proporcionar conocimientos generales y la adquisición de habilidades y destrezas encuadradas en un mar

co ocupacional genérico, generalmente referido a fuerza de trabajo especializada; por otro lado, la educación no formal responde a necesidades específicas y su organización curricular no es tan rígida.

Así, en la capacitación, el curriculum no es secuencial y responderá a necesidades particulares. Por lo tanto, si el concepto programa y curriculum tienen una aceptación equivalente en este ámbito, es posible recurrir a técnicas y métodos de diseño curricular para diseñar programas de capacitación.

7.1.2 Diseño del Programa.

En este trabajo, el diseño del programa se efectuó con base en el Diseño de Planes de Estudio por Objetivos de Glazman R.e Ibarrola M. (21). Cabe hacer la aclaración que en este contexto, Plan de Estudios y Curriculum son totalmente equivalentes.

"La Metodología propone la utilización de los objetivos de aprendizaje que se definen como la formulación explícita y precisa de los cambios que se esperan en los estudiantes como resultado de un proceso de aprendizaje determinado y que se formulan en tres niveles: general, intermedio y específico, como el elemento que actualmente aporta mayores ventajas para la elaboración de los planes de estudio:

(21) Glazman, R.e Ibarrola, M. DISEÑO DE PLANES DE ESTUDIO UNAM, México 1980, Pág. 49.

a) Centra el proceso de enseñanza-aprendizaje en el -
alumno desde el momento mismo de la concepción del plan.

b) Permite planear, organizar y ordenar no sólo los -
contenidos de la enseñanza, sino también los comportamien-
tos que deberán alcanzar los estudiantes.

c) Elimina la definición a priori de las materias, --
áreas o módulos como formas de organización del plan de --
estudios y facilita un análisis de todos los contenidos y -
comportamientos incluidos en dicho plan, con base en el --
cual podrán considerar diferentes posibilidades para la or-
ganización del mismo.

d) Facilita la comunicación entre los participantes -
en el proceso educativo.

e) Constituye una base objetiva para la selección de-
recursos, métodos, medios y experiencias, necesarios para -
facilitar y encauzar el aprendizaje.

f) Permite una evaluación objetiva del aprendizaje de
los alumnos y del propio plan de estudios". (22)

Es pertinente señalar que solamente se consideró como

(22) Ibid P. 14

base la metodología en su aspecto medular, considerado un procedimiento mixto para la determinación de los niveles de generalidad de los objetivos; esto es, un procedimiento deductivo e inductivo.

Por otra parte, el diseño del programa consideró la estructuración de cursos sin ubicar su desarrollo en términos temporales y especiales. Esto se debe fundamentalmente a que la realidad específica en la que se ejecutará el plan, determinará el tiempo en que los cursos deban llevarse a cabo, y el tipo de instalaciones necesarias para estos.

El procedimiento que se siguió para el diseño del programa, consideró las siguientes etapas:

- I ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO TERMINAL
- II ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS
- III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES
- IV DISEÑO DEL ESQUEMA INICIAL DEL PROGRAMA
- V DISEÑO DE CURSOS
- VI ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA

I ESTABLECIMIENTO DEL OBJETIVO TERMINAL

El diseño arranca propiamente con el establecimiento del objetivo del programa, al que llamaremos OBJETIVO TERMINAL. Este se refiere al objetivo que se pretende alcanzar al final del conjunto de procesos de enseñanza-aprendizaje y debe mostrar claramente lo que se persigue con la ejecución del programa.

II ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

Esta metodología considera como plataforma básica de arranque, las necesidades. En este caso son las necesidades de capacitación. Aunque, el establecimiento del objetivo -- terminal se hace con base en las necesidades de capacita---ción determinadas previamente, el establecimiento de objetivos específicos parte definitivamente de las necesidades de capacitación. (23)

Si una necesidad de capacitación se concibe como la - diferencia o desfase entre lo que un trabajador debe hacer - en un determinado puesto y lo que realmente hace, la satisfacción de esta necesidad se traduce indefectiblemente en -

(23)Cfr. Flujograma del Plan de Capacitación en el capítulo VI de este trabajo.

la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas. Esto implica necesariamente un aprendizaje, ya sea en el aspecto cognoscitivo, afectivo o psicomotor. Por lo tanto, a partir de las necesidades de capacitación se desprenden objetivos de aprendizaje.

Así pues, aún en forma indirecta, a partir del objetivo terminal se derivan objetivos específicos en un procedimiento deductivo.

Al final del diseño, los objetivos específicos corresponderán a aquellos que en conjunto contribuirán al logro del objetivo de cada curso. Es decir, un objetivo específico se referirá al objetivo de cada unidad de aprendizaje que conforma cada curso.

Cabe señalar, que un análisis de contenido, paralelo al desarrollo de esta etapa, contribuye de manera importante a establecer objetivos específicos con mayor facilidad.

III ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES

Una vez establecidos los objetivos específicos se procede a establecer los generales; por lo que en un proceso inductivo, los objetivos específicos derivan en un objetivo general.

Este procedimiento implica agrupar los objetivos es
pecíficos en un objetivo de mayor alcance, al que llamarem
os OBJETIVO GENERAL, y que constituirá el objetivo de cad
a curso.

El Criterio de agrupación que se debe usar es el de
similitud y congruencia. Es decir, cuando los objetivos
se refieren a un mismo contenido o a un contenido que ten
ga relación directa con otros, independientemente de su -
nivel taxonómico, se integrarán a un grupo, del cual se -
desprenderá un objetivo de mayor alcance y cobertura.

En este caso nos referimos a las taxonomias de objet
ivos de aprendizaje en las áreas cognoscitiva, afectiva
y psicomotora. Se utilizó como referencia en este trabaj
o. La taxonomía de objetivos educacionales de Benjamín -
S. Bloom.

Así, el conjunto de objetivos específicos de dicho
grupo, contribuirá al logro del objetivo general. Y éste
corresponderá como se dijo, a lo que al final del diseño
constituirá un curso.

Por otra parte, el conjunto de objetivos generales deberá contribuir al logro del objetivo terminal.

El esquema siguiente muestra el proceso seguido y la congruencia entre los tres niveles de objetivos hasta aquí considerados. (Fig. 2)

IV DISEÑO DEL ESQUEMA INICIAL DEL PROGRAMA

Cuando se tienen establecidos los tres niveles de objetivos se está en posibilidades de estructurar una primera aproximación a la organización de los cursos.

Esta etapa se refiere de hecho a establecer "el esqueleto" del programa, pues a partir de los objetivos generales y sus correspondientes objetivos específicos se podrán diseñar los cursos.

Aquí es conveniente asignar nombres a cada curso, con el objeto de tener un esquema lo más próximo posible al programa definitivo.

V DISEÑO DE CURSOS

Los cursos constituyen el alma del programa; éstos se pueden concebir como un conjunto organizado de actividades de aprendizaje encaminados al logro del objetivo general.

PIRAMIDE DE OBJETIVOS DE UN PLAN DE ESTUDIOS

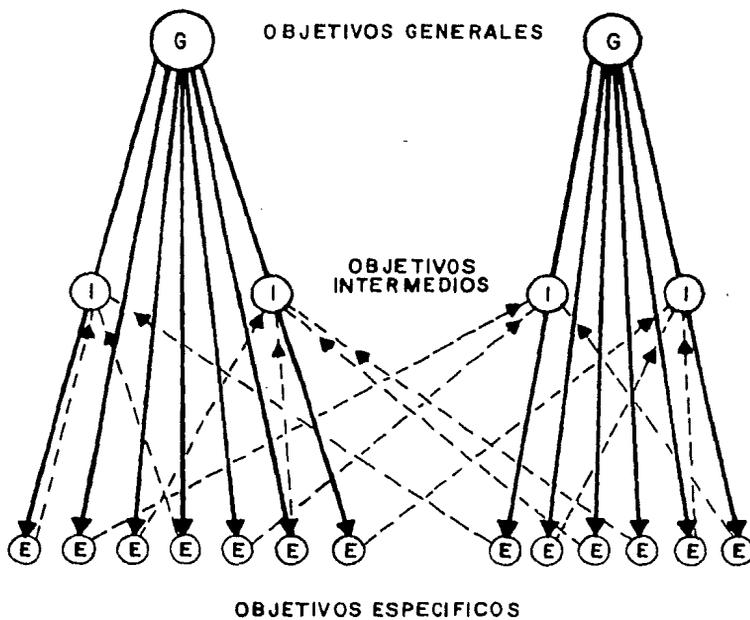


fig.2

Vistos así los cursos deben conformarse con los siguientes elementos:

1.- Para los fines de este trabajo, los cursos se diseñaron considerando solamente el nivel de objetivos específicos que se refieren a lo que denominaremos unidades de aprendizaje.

Las unidades de aprendizaje constituyen las divisiones temáticas a partir de las cuales se desprenderán los objetivos, hasta llegar a las actividades de aprendizaje.

Así, en nuestro caso cada curso incluye su objetivo general y sus objetivos específicos.

2.- El contenido temático se refiere simplemente al desglose y listado de los temas y tópicos que serán abordados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje y que constituirán el contenido de los objetivos específicos.

3.- Los métodos y técnicas didácticas se refieren a los mecanismos y estrategias que se utilizaran para lograr los objetivos propuestos. Esto está referido desde la visualización de la enseñanza, sin embargo, desde la perspectiva del aprendizaje, es decir del capacitando, éstas tendrán que ser congruentes con las actividades de aprendizaje que coadyuvarán al logro de los objetivos.

4.- Los recursos didácticos son generalmente confundidos con los recursos audiovisuales. En este trabajo nos referiremos a los recursos didácticos, como medios de aprendizaje. Esto implica que un recurso didáctico será considerado como medio de aprendizaje, y por lo tanto incluirá a todo elemento que al interaccionar con el capacitando provoque el aprendizaje.

5.- La evaluación juega un papel primordial en todo proceso educativo. En la capacitación, por lo tanto, es vital. Sin embargo, la evaluación cobra mayor sentido cuando su finalidad última es la retroalimentación.

Desde un enfoque de tecnología educativa, tanto los objetivos, como la evaluación son elementos definitivamente esenciales en todo proceso educativo. El hecho de que aparezcan como elementos presentes en cada una de las bases de la tecnología educativa (Enfoque sistemático, teorías de la comunicación y psicología) resulta de particular importancia y digno de tomarse en cuenta.

Pareciera contradictorio el hecho de destacar la importancia de la evaluación y no incluirla explícitamente en los cursos que integran el programa propuesto.

Sin embargo, el hecho de desconocer las condiciones bajo las cuales se desarrollará el programa y que repercuten en la imposibilidad operativa de efectuar un mayor desglose de los cursos tanto a nivel de contenido, como a nivel de objetivos, impiden diseñar los instrumentos de evaluación adecuados.

VI ESTRUCTURACION DEL PROGRAMA.

La última etapa del diseño corresponde a la incorporación de todos los elementos estructurados en las etapas an-

teriores, en un todo coherente. Así, los cursos en conjunto constituirán el programa.

Es importante señalar que los cursos diseñados fueron agrupados en tres grandes áreas.

Aspectos administrativos

Recursos humanos

Aspectos generales de la U.N.A.M.

Por otra parte, en cada área se sugiere una secuencia para abordar los cursos. Esta no es necesariamente una secuencia rígida sino que a nivel de sugerencia, pretende solamente indicar cual es la manera más conveniente de seguir los cursos por cada área.

A continuación se presenta el programa de capacitación que incluye los elementos antes mencionados y que tiene como objetivo terminal, que los secretarios o jefes de unidad administrativa en la U.N.A.M. adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades necesarias para cumplir eficientemente con su función.

CURSOS POR AREA DEL PROGRAMA DE
CAPACITACION

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- 1.- Introducción a la administración
- 2.- Redacción y ortografía
- 3.- Contabilidad
- 4.- Presupuesto por programas
- 5.- Metodología para el diseño y análisis de sistemas administrativos
- 6.- Planeación

RECURSOS HUMANOS

- 7.- Relaciones humanas
- 8.- Comunicación organizacional
- 9.- Motivación
- 10.- Supervisión del trabajo
- 11.- Negociación colectiva

ASPECTOS GENERALES DE LA U.N.A.M.

- 12.- Introducción a la U.N.A.M.
- 13.- Legislación laboral universitaria
- 14.- Procedimientos administrativos de la U.N.A.M.
- 15.- Manual de circulares de la U.N.A.M.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION



REDACCION Y ORTOGRAFIA



CONTABILIDAD



PRESUPUESTO POR PROGRAMAS



METODOLOGIA PARA EL DISEÑO
Y ANALISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS



PLANEACION

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.

OBJETIVO GENERAL.

Al terminar el curso el participante:

- 1 Aplicará el proceso administrativo en cada una de las áreas funcionales que tiene bajo su responsabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 1.1 Conocerá los diferentes tipos de administración
- 1.2 Explicará las diferentes etapas del proceso administrativo.
- 1.3 Enlistará las etapas del crecimiento de la organización y teoría gerencial.
- 1.4 Describirá el proceso de cambio en una organización.
- 1.5 Explicará la teoría Motivación/Higiene.
- 1.6 Resumirá la evolución histórica de los enfoques de la administración.
- 1.7 Describirá los procesos de planeación de la estructura de las organizaciones.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL.

1.- TIPOS DE ADMINISTRACION.

- 1.1 General
- 1.2 Familiar
- 1.3 Social

2.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- 2.1 Previsión
- 2.2 Planeación
- 2.3 Organización
- 2.4 Integración
- 2.5 Dirección
- 2.6 Control

3.- ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION Y TEORIA GENERAL.

- 3.1 La teoría tradicional
- 3.2 La teoría científica
- 3.3 Principios de generalidad
- 3.4 Modelo burocrático
- 3.5 La administración y la ciencia del comportamiento humano.
- 3.6 Procesos científicos

3.7 Ciencia gerencial

3.8 Teoría de sistemas

4.- EL PROCESO DE CAMBIO.

4.1 Conocimiento del administrador

4.2 Importancia de las cualidades humanas

4.3 Motivación y comportamiento

4.4 Motivo

4.5 Desarrollo de la personalidad

4.6 Jerarquía de las necesidades

4.7 Teoría "X" "Y"

5.- TEORIA MOTIVACION HIGIENE

5.1 El grid administrativo

5.2 Teoría tridimensional

5.3 Análisis situacional

6.- SINTESIS DE LA EVOLUCION ADMINISTRATIVA.

6.1 Administración científica

6.2 Administracion tradicional

6.3 Relaciones humanas

6.4 Psicología industrial

6.5 Psicología organizacional

6.6 Socioeconomía moderna

7.- PLANEACION DE LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES.

7.1 Estructura

7.2 Análisis y diagnóstico

7.3 Ventajas y desventajas

7.4 Alternativas estructurales

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lectura comentada
- Discusión dirigida
- Lluvia de ideas
- Proyección de imágenes
- Archivo por tarjetas

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio
- Material impreso
- Proyector de transparencias
- Retroproyector
- Tarjetas
- Acetatos
- Transparencias

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lectura comentada
- Discusión dirigida
- Lluvia de ideas
- Proyección de imágenes
- Archivo por tarjetas

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio
- Material impreso
- Proyector de transparencias
- Retroproyector
- Tarjetas
- Acetatos
- Transparencias

REDACCION Y ORTOGRAFIA

REDACCION Y ORTOGRAFIA

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 2 Redactará correctamente y sin faltas de ortografía oficios, informes técnicos y todo tipo de documentos administrativos de uso común.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje el participante:

- 2.1 Valorará la función individual y social del lenguaje como sistema de comunicación humana.
- 2.2 Explicará forma, significado y funciones de las palabras.
- 2.3 Identificará un sustantivo de acuerdo a sus clases.
- 2.4 Identificará un adjetivo de acuerdo a sus clases.
- 2.5 Clasificará los pronombres de acuerdo a sus funciones.
- 2.6 Identificará las clases de artículos.
- 2.7 Conjugará cualquier verbo en todos sus tiempos.

- 2.8 Clasificará adverbios de acuerdo a su función -- específica.
- 2.9 Listará todas las preposiciones.
- 2.10 Distinguirá entre las conjugaciones y las interjecciones.
- 2.11 Usará correctamente las mayúsculas.
- 2.12 Usará correctamente los signos de puntuación.
- 2.13 Dividirá palabras en sílabas.
- 2.14 Identificará diptongos y triptongos.
- 2.15 Acentuará correctamente las palabras.
- 2.16 Usará correctamente las consonantes.
- 2.17 Formará correctamente las palabras.
- 2.18 Identificará prefijos y sufijos.
- 2.19 Definirá el concepto de estilo en la redacción.
- 2.20 Elaborará resúmenes.
- 2.21 Elaborará síntesis.
- 2.22 Elaborará cuadros sinópticos.
- 2.23 Redactará párrafos sencillos.
- 2.24 Utilizará distintos tipos de lenguaje.
- 2.25 Redactará narraciones originales.
- 2.26 Redactará correctamente informes técnicos.
- 2.27 Redactará oficios, circulares, informes técnicos y memorandums.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- Comunicación humana y lenguaje.
- 2.- Estructura y función de las palabras.
- 3.- El sustantivo.
- 4.- El adjetivo.
- 5.- El pronombre.
- 6.- El artículo.
- 7.- El verbo.
- 8.- El adverbio, la preposición y la conjunción.
- 9.- Uso de las mayúsculas.
- 10.- Signos y puntuación.
- 11.- Sílabas y diptongos.
- 12.- El acento.
- 13.- El empleo correcto de las letras.
- 14.- Formación de palabras.
- 15.- El estilo en la redacción.
- 16.- Resumen.
- 17.- Síntesis.
- 18.- Cuadro sinóptico.
- 19.- El párrafo.
- 20.- Tipo de lenguaje.
- 21.- La narración.
- 22.- Oficios y circulares.
- 23.- Informes técnicos.

C O N T A B I L I D A D

C O N T A B I L I D A D

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 3 Aplicará los procedimientos contables básicos en el ámbito de su competencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje el participante:

- 3.1 Describirá las funciones fundamentales de la contabilidad.
- 3.2 Explicará la diferencia entre capital, activo y - pasivo.
- 3.3 Explicará el movimiento de las principales cuentas de activo y pasivo.
- 3.4 Clasificará el activo y el pasivo.
- 3.5 Elaborará un balance general.
- 3.6 Elaborará un balance comparativo.
- 3.7 Enunciará los elementos que comprende el estado de pérdidas y ganancias.
- 3.8 Elaborará un estado de pérdidas y ganancias.
- 3.9 Enlistará los componentes de la cuenta.
- 3.10 Describirá las alteraciones de los elementos del balance.

- 3.11 Enunciará las principales cuentas que se emplean en la contabilidad comercial.
- 3.12 Explicará los procedimientos para el registro de las operaciones de mercancías.
- 3.13 Describirá los errores y contrapartidas.
- 3.14 Describirá las cuentas colectivas y de control.
- 3.15 Explicará las características de los asientos de ajuste.
- 3.16 Describirá la formación de los estados finales.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- Funciones fundamentales de la contabilidad
- 2.- Capital, activo y pasivo.
- 3.- Denominación y movimiento de las principales cuentas de activo y pasivo.
- 4.- Clasificación del activo y pasivo.
- 5.- Balance general.
- 6.- Balance comparativo.
- 7.- Denominación de los principales elementos que comprenden el estado de pérdidas y ganancias.
- 8.- Estado de pérdidas y ganancias.
- 9.- La cuenta, movimientos y saldos.
- 10.- Alteraciones de los elementos del balance.
- 11.- Estudio de las principales cuentas que se emplean en la contabilidad.
- 12.- Procedimientos para el registro de las operaciones de mercancías.
- 13.- Errores y contrapartidas.
- 14.- Cuentas colectivas o de control.
- 15.- Asientos de ajuste.
- 16.- Formación de los estados finales.

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Lectura comentada

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 4 Interpretará la técnica del Presupuesto por Programas en el contexto de la U.N.A.M. para su -- aplicación adecuada.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje el participante:

- 4.1 Describirá la clasificación del presupuesto tradicional.
- 4.2 Explicará las características del presupuesto -- por programas.
- 4.3 Ejemplificará, al menos en un caso, las etapas - del proceso presupuestario.
- 4.4 Interpretará el proceso presupuestario por programas de acuerdo a las políticas y procedimientos - administrativos de la U.N.A.M.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y SU CLASIFICACION.
 - 1.1 Por objeto de gastos
 - 1.2 Administrativa
 - 1.3 Funcional
 - 1.4 Económica
- 2.- EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.
 - 2.1 Una visión Global
 - 2.2 La diferencia fundamental con el presupuesto tradicional
 - 2.3 Los principios esenciales en el presupuesto por programas
 - 2.4 Contenido del presupuesto por programas
 - 2.5 Tipos de programas según su naturaleza
 - 2.6 Niveles programáticos de asignación de recursos
 - 2.7 Criterios de apertura de programas
 - 2.8 Las ligas entre el sistema de planificación y el presupuesto por programas
- 3.- EL PROCESO PRESUPUESTARIO.
 - 3.1 Formulación
 - 3.2 Aprobación
 - 3.3 Ejecución
 - 3.4 Control presupuestario

3.5 Evaluación y resultados

3.6 Ventajas y limitaciones de la técnica del presupuesto por programas.

4.- EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS EN LA U.N.A.M.

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Lectura comentada

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO

Y ANALISIS DE SISTEMAS

ADMINISTRATIVOS

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO Y ANALISIS DE
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 5 Diseñará, analizará e implantará sistemas administrativos en una organización.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje el participante.

- 5.1 Definirá sistemas de acuerdo a sus características básicas.
- 5.2 Describirá los elementos de un modelo básico de sistema.
- 5.3 Destacará la importancia de la evaluación y retroalimentación en un sistema.
- 5.4 Identificará la homeóstasis, la flexibilidad y la autosuficiencia como elementos fundamentales de un sistema eficiente.
- 5.5 Explicará los conceptos de subsistema y suprasistema.
- 5.6 Jerarquizará problemas.

- 5.7 Explicará los procedimientos básicos para la planeación por objetivos.
- 5.8 Aplicará los criterios adecuados para la asignación de proyectos.
- 5.9 Diseñará sistemas administrativos.
- 5.10 Diseñará sistemas de control.
- 5.11 Analizará un sistema administrativo.
- 5.12 Interpretará la auditoría como sistema administrativo.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- Concepto de sistema.
- 2.- Elementos de un modelo básico de sistema.
- 3.- La importancia de la evaluación y la retroalimentación de un sistema.
- 4.- La homeóstasis, flexibilidad y autosuficiencia en un sistema.
- 5.- Subsistemas y suprasistemas.
- 6.- Tipificación y jerarquización de problemas.
- 7.- La planificación por objetivos.
- 8.- Asignación de proyectos.
- 9.- Diseño de sistemas administrativos.
- 10.- Diseño de sistemas de control.
- 11.- Análisis de sistemas administrativos.
- 12.- La auditoria como retroalimentación de un sistema administrativo.

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Lectura comentada

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio

PLANEACION

PLANEACION

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 6 Aplicará técnicas de planeación en el ámbito de su competencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje el participante:

- 6.1 Explicará en qué consiste el proceso de la planeación.
- 6.2 Enlistará los elementos básicos de la planeación.
- 6.3 Aplicará técnicas básicas de planeación.
- 6.4 Explicará la diferencia entre planeación a corto plazo y planeación a largo plazo.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

1.- EL PROCESO DE PLANEACION.

- 1.1 Elaboración del diagnóstico
- 1.2 El estudio y análisis de alternativas
- 1.3 La toma de decisiones
- 1.4 Fijación de objetivos
- 1.5 Elaboración del plan

2.- ELEMENTOS BASICOS DE LA PLANEACION.

- 2.1 Objetivos
- 2.2 Metas
- 2.3 Políticas
- 2.4 Estrategias
- 2.5 Procedimientos
- 2.6 Proyectos
- 2.7 Programas
- 2.8 Presupuestos

3.- TECNICAS BASICAS DE LA PLANEACION.

- 3.1 Presupuesto por programas
- 3.2 Presupuesto base cero

- 3.3 Diseño y evaluación de proyectos
- 3.4 Diseño y fijación de metas y objetivos
- 3.5 Elaboración de pronósticos
- 3.6 Técnicas de simulación

4. TIPOS DE PLANEACION.

- 4.1 A corto plazo
- 4.2 A largo plazo

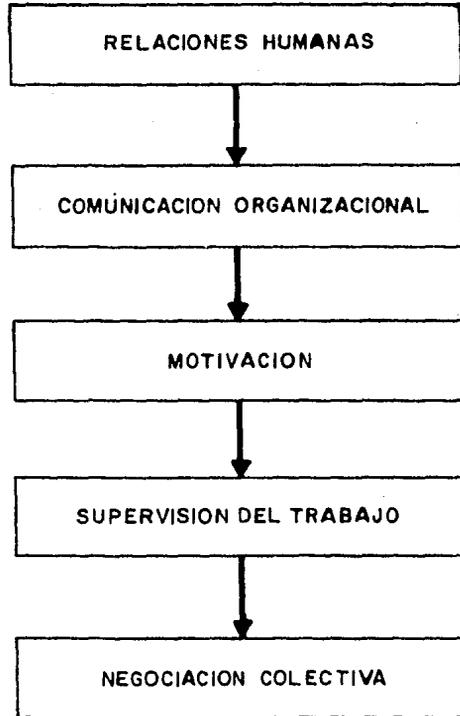
TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Lectura comentada

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio

RECURSOS HUMANOS



RELACIONES HUMANAS

RELACIONES HUMANAS

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 7 Explicará los procedimientos idóneos para lograr unas buenas relaciones humanas en su centro de trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar cada unidad de aprendizaje el participante:

- 7.1 Identificará las características del ser humano como ente.
- 7.2 Explicará la influencia mutua entre el medio ambiente y el hombre.
- 7.3 Explicará la importancia de las buenas relaciones humanas.
- 7.4 Listará los principales obstáculos que impiden que se lleven a cabo las buenas relaciones humanas
- 7.5 Describirá las necesidades del individuo según Maslow.
- 7.6 Identificará la personalidad como una característica inherente al ser humano.

- 7.7 Identificará las principales actitudes que aparecen en las relaciones humanas.
- 7.8 Reconocerá la importancia del respeto a la libertad individual.
- 7.9 Explicará la naturaleza de la comunicación entre los seres humanos.
- 7.10 Explicará las funciones de los elementos que intervienen.
- 7.11 Distinguirá los fines de la comunicación.
- 7.12 Destacará la importancia del liderazgo.
- 7.13 Identificará la autoridad como un factor que se encuentra siempre presente en las relaciones humanas.
- 7.14 Diferenciará entre mando, orden e instrucción.
- 7.15 Identificará las fuentes de autoridad.
- 7.16 Explicará las principales teorías gerenciales.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- El hombre como ente bio-psico-social
- 2.- El hombre y su medio ambiente
- 3.- Importancia de las buenas relaciones humanas
- 4.- Obstáculos que impiden el desarrollo de unas buenas relaciones humanas.
- 5.- Necesidades del individuo según Maslow
- 6.- La personalidad
- 7.- Actitudes en las relaciones humanas
- 8.- Respeto a la libertad individual
- 9.- La comunicación humana
- 10.- Elementos de la comunicación
- 11.- Fines de la comunicación
- 12.- Liderazgo
- 13.- La autoridad
- 14.- Mando, orden e instrucción
- 15.- Fuentes de autoridad
- 16.- Teorías gerenciales

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Lectura comentada
- Estudio de casos
- Dramatización

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio
- Retroproyector

- Acetatos
- Proyector de transparencias
- Transparencias
- Pantalla

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

COMUNICACION ORGANIZACIONAL

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante:

- 8 Explicará las características y función de la comunicación en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 8.1 Enunciará la definición de comunicación organizacional.
- 8.2 Describirá los elementos básicos de la comunicación organizacional.
- 8.3 Explicará la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones.
- 8.4 Describirá las variables de la comunicación en las organizaciones.
- 8.5 Explicará la importancia de las comunicaciones no verbales en la organización.
- 8.6 Explicará la función de los pequeños grupos en las organizaciones desde el enfoque de la comunicación.

8.7 Explicará la función de las redes de comunicación.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

1.- LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

- 1.1 Definiciones y ejemplos de la comunicación organizacional
- 1.2 Mensajes
- 1.3 Redes
- 1.4 Interdependencia
- 1.5 Relaciones

2.- LA TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES .

- 2.1 Panorámica general y definición
- 2.2 La escuela clásica
- 2.3 La escuela de Relaciones Humanas
- 2.4 La escuela de los sistemas sociales

3.- RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES .

- 3.1 Relaciones Humanas
- 3.2 Panorámica gerencial de los sistemas
- 3.3 Propositiones, clave derivadas del movimiento de recursos humanos

4.- VARIABLES DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES .

- 4.1 Sistema de clasificación de mensajes
- 4.2 El proceso de comunicación
- 4.3 La comunicación es transaccional

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL.
 - 1.1 Definiciones y ejemplos de la comunicación organizacional
 - 1.2 Mensajes
 - 1.3 Redes
 - 1.4 Interdependencia
 - 1.5 Relaciones

- 2.- LA TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES .
 - 2.1 Panorámica general y definición
 - 2.2 La escuela clásica
 - 2.3 La escuela de Relaciones Humanas
 - 2.4 La escuela de los sistemas sociales

- 3.- RELACIONES HUMANAS EN LAS ORGANIZACIONES .
 - 3.1 Relaciones Humanas
 - 3.2 Panorámica gerencial de los sistemas
 - 3.3 Propositiones, clave derivadas del movimiento de recursos humanos

- 4.- VARIABLES DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES .
 - 4.1 Sistema de clasificación de mensajes
 - 4.2 El proceso de comunicación
 - 4.3 La comunicación es transaccional

- 4.4 La comunicación es personal
- 4.5 La comunicación es seriada
- 4.6 Métodos de difusión orales Software
- 4.7 Propósitos de los mensajes
- 4.8 Redes de mensajes
- 4.9 Relación de redes formales
- 4.10 Relación de redes informales

5.- LAS COMUNICACIONES NO VERBALES EN LAS ORGANIZACIONES.

- 5.1 Definición y función de la comunicación no verbal
- 5.2 Funciones de la comunicación no verbal
- 5.3 El cuerpo, su conducta y su apariencia
- 5.4 La voz humana
- 5.5 Medio ambiente

6.- LOS PEQUEÑOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

- 6.1 Los pequeños grupos como subsistemas
- 6.2 Tipos de grupos en las organizaciones
- 6.3 Grupos variables clave
- 6.4 Eficacia de los pequeños grupos en las organizaciones

7.- REDES DE COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES.

- 7.1 La importancia de las redes
- 7.2 La estructura formal de las redes de comunicación

- 7.3 Redes personales
- 7.4 Círculo, rueda y cadena
- 7.5 Grupos pequeños
- 7.6 Análisis de redes

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lluvia de ideas
- Discusión dirigida
- Teléfono descompuesto
- Pizarrón
- Rotafolio
- Dramatización

RECURSOS DIDACTICOS

- Retroproyector
- Acetatos
- Proyector de transparencias

- **Transparencias**

- **Pizarrón**

- **Rotafolio**

MOTIVACION

M O T I V A C I O N

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el participante:

- 9 Aplicará al menos dos técnicas de motivación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 9.1 Explicará la relación entre la motivación y el comportamiento.
- 9.2 Explicará la importancia del ejemplo en la motivación.
- 9.3 Describirá los distintos enfoques de la motivación.
- 9.4 Explicará las características fundamentales de la motivación del establecimiento de metas.
- 9.5 Estructurará un programa por metas.
- 9.6 Elaborará un plan de acción personal.
- 9.7 Elaborará un plan de acción para la organización.
- 9.8 Identificará los principales obstáculos de la motivación.

9.9 Describirá los inmotivadores principales.

9.10 Enunciará las cualidades básicas del directivo competente.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

1. MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO.

1.1 La motivación es interna

1.2 La motivación es personal

2. MOTIVACION POR EL EJEMPLO.

2.1 El papel del directivo

2.2 Características del dirigente

2.3 Las necesidades o urgencias

3. LA ESENCIA DE LA MOTIVACION.

3.1 Un marco de trabajo para entender la motivación

3.2 Motivación por temor

3.3 Motivación por incentivos

3.4 Motivación por actitudes

3.5 Cambios de actitudes

3.6 Motivación creadora

4. LA MOTIVACION DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS.

4.1 Cinco factores

4.2 Principios del establecimiento de metas

5.- PROGRAMA DE METAS.

5.1 Visualización y fé

5.2 Tipos de metas

5.3 Metas y valores

6.- PLAN DE ACCION PERSONAL.

6.1 Planes escritos y plazos para su ejecución

6.2 Lo que genera el deseo

6.3 Desarrollo de la autoconfianza

6.4 Desarrollo de la determinación

7.- PLAN DE ACCION PARA LA ORGANIZACION.

7.1 Cambios interiores

7.2 Relación de las metas personales a las metas de
la organización

7.3 Orientación para enfoque de metas

8.- OBSTACULOS DE LA MOTIVACION.

8.1 Autoconcepto pobre

8.2 Obstinación en revivir fracasos pasados

8.3 Complacencia

8.4 Patrones negativos de hábitos

8.5 Pobre de realización

9.- INMOTIVADORES.

- 9.1 Presiones de seguridad
- 9.2 Presiones sociales y de estimación
- 9.3 Presiones por obtener resultados

10.- CUALIDADES DEL DIRECTIVO COMPETENTE

- 10.1 Cualidades de motivación y éxito
- 10.2 Madurez emocional
- 10.3 Simpatía y comunicación.
- 10.4 Dinamismo
- 10.5 Juicio
- 10.6 Creatividad e imaginación

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Estudios de casos
- Lluvia de ideas
- Phillips 6 6
- Dramatización
- Juegos vivenciales
- Lectura comentada

RECURSOS DIDACTICOS

- Película
- Proyector de Película
- Retroproyector

- Acetatos
- Proyector
- Diapositivas
- Pizarrón
- Pantalla

SUPERVISION DEL TRABAJO

SUPERVISION DEL TRABAJO.

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante:

- 10 Aplicará las técnicas de supervisión de trabajo en el ámbito de su competencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 10.1 Describirá las principales características que debe reunir un supervisor.
- 10.2 Aplicará técnicas de organización y manejo de recursos.
- 10.3 Describirá las funciones del supervisor.
- 10.4 Explicará los distintos métodos de trabajo.
- 10.5 Utilizará estrategias adecuadas para la realización de reuniones de trabajo.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- PRINCIPALES CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN SUPERVISOR.
- 2.- TECNICAS DE ORGANIZACION Y MANEJO DE RECURSO PARA EL SUPERVISOR.
- 3.- LA FUNCION DE SUPERVISION
 - 3.1 Definición de normas de desempeño
 - 3.2 Medición de normas de desempeño
 - 3.3 Toma de decisiones en la medición de desempeño
- 4.- METODOS DE TRABAJO.
 - 4.1 La simplificación del trabajo
 - 4.2 Análisis de los métodos actuales de trabajo
 - 4.3 Mejoras de los métodos de trabajo
 - 4.4 Registros para el control del trabajo.
- 5.- REUNIONES DE TRABAJO.
 - 5.1 Tipo de reuniones según su objeto
 - 5.2 Ventajas de su realización

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida

RECURSOS DIDACTICOS

- Película
- Proyector de película 16mm
- Pizarrón
- Rotafolio

NEGOCIACION COLECTIVA

NEGOCIACION COLECTIVA

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante podrá:

- 11 Aplicar técnicas de negociación colectiva.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante podrá:

- 11.1 Reconocer los elementos presentes en un conflicto.
- 11.2 Aplicar los principios básicos de la negociación colectiva.
- 11.3 Identificar los factores de influencia en la negociación.
- 11.4 Diseñar estrategias adecuadas para la solución del conflicto.
- 11.5 Manipular el factor emocional en una negociación.
- 11.6 Desarrollar las habilidades propias para el manejo de conflictos.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- El conflicto y sus elementos
- 2.- Principios básicos de la negociación
- 3.- Factores de influencia en la negociación
- 4.- Estrategias para la solución del conflicto
- 5.- El factor emocional en la negociación
- 6.- El desarrollo de las habilidades en el manejo de conflictos

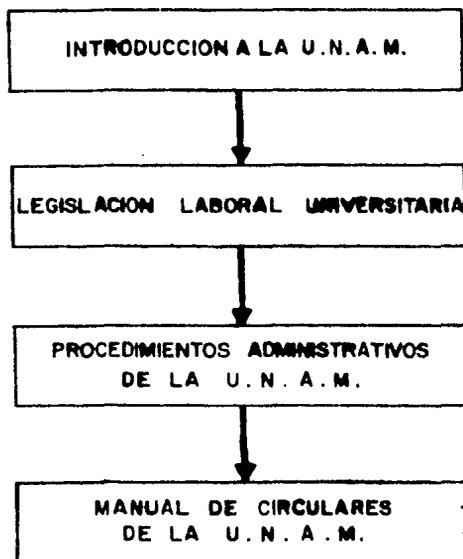
TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Corrillos
- Discusión dirigida
- Juegos vivenciales
- Dramatización

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio
- Retroproyector
- Acetatos

ASPECTOS GENERALES DE LA U.N.A.M.



INTRODUCCION A LA U.N.A.M.

INTRODUCCION A LA UNAM.

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante:

- 12 Explicará las características, funciones y evolución histórica de la U.N.A.M.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 12.1 Describirá las funciones fundamentales de la U.N.A.M.
- 12.2 Describirá la estructura administrativa de la U.N.A.M.
- 12.3 Enunciará las distintas dependencias que conforman la U.N.A.M.
- 12.4 Describirá los medios que utiliza la U.N.A.M -- para impartir la docencia.
- 12.5 Describirá las instancias a través de las cuales se lleva a cabo, la investigación científica y humanística.
- 12.6 Enunciará las formas y vías que utiliza la U.N.A.M. para llevar a cabo la difusión de la cultura.
- 12.7 Describirá en forma sintética la evolución histórica de la U.N.A.M.
- 12.8 Explicará la evolución histórica de la estructura orgánica de la U.N.A.M.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- Funciones fundamentales
- 2.- Estructura administrativa
- 3.- Dependencias
- 4.- Docencia
- 5.- Investigación científica y humanística
- 6.- Difusión de la cultura
- 7.- Evolución histórica
- 8.- Desarrollo histórico de la estructura de la U.N.A.M.

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Lectura comentada
- Técnica expositiva

RECURSOS DIDACTICOS

- Película
- Videocasetera
- Transparencias
- Proyector de transparencias
- Visitas guiadas
- Retroproyector
- Acetatos
- Pantalla

LEGISLACION LABORAL

UNIVERSITARIA

LEGISLACION LABORAL UNIVERSITARIA

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante:

- 13 Describirá las normas fundamentales derivadas de los ordenamientos jurídicos en materia laboral - que rigen en la U.N.A.M., para aplicarlas adecuadamente en los casos que así lo requieran.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 13.1 Describirá la estructura y características del Contrato colectivo del personal académico de la U.N.A.M.
- 13.2 Describirá la estructura y características del Contrato colectivo del personal administrativo de la U.N.A.M.
- 13.3 Describirá la estructura y características del - Estatuto del personal académico de la U.N.A.M.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA U.N.A.M.
 - 1.1 Disposiciones generales
 - 1.2 Titularidad del contrato y legislación aplicable.
 - 1.3 Del ingreso y de la estabilidad del personal académico.
 - 1.4 Suspensión, rescisión y terminación de la relación de trabajo académico.
 - 1.5 De la adscripción de los trabajadores académicos
 - 1.6 Del salario
 - 1.7 Jornada de trabajo, días de descanso, permisos, licencias y vacaciones
 - 1.8 Prestación de previsión social y de la cultura
 - 1.9 Capacitación y adiestramiento
 - 1.10 Integración y facultades de la comisiones mixtas
 - 1.11 De los derechos colectivos de A.A.P.A.U.N.A.M.

2.- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.N.A.M.

- 2.1 Materia del contrato y legislación aplicable
- 2.2 Titularidad y administración del contrato
- 2.3 Definiciones
- 2.4 Relaciones de trabajo
- 2.5 Contratación de trabajadores
- 2.6 Suspensión, rescisión y terminación de la relación individual de trabajo.
- 2.7 Procedimiento en caso de conflicto
- 2.8 De la adscripción
- 2.9 De la jornada de trabajo
- 2.10 Descansos y vacaciones
- 2.11 Licencias y permisos
- 2.12 Higiene y seguridad en el trabajo
- 2.13 Capacitación y adiestramiento
- 2.14 Obligaciones y prohibiciones a los trabajadores
- 2.15 Condiciones generales de trabajo
- 2.16 Del salario
- 2.17 Prestaciones sociales
- 2.18 Prestaciones culturales
- 2.19 Funcionamiento de las comisiones mixtas
- 2.20 Comisión mixta de escalafón

- 2.21 Comisión mixta de capacitación y adiestramiento
- 2.22 Comisión mixta de higiene y seguridad
- 2.23 Derecho a la información contractual
- 2.24 Apoyo a la actividad y administración sindicales
- 2.25 Subsidio y apoyo para actividades culturales, de portivas, recreativas y sociales

3 ESTATUTO DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA U.N.A.M.

- 3.1 Disposiciones generales
- 3.2 Definición, niveles y requisitos de los técnicos académicos
- 3.3 Selección y adscripción de los técnicos académicos
- 3.4 Definición, niveles y requisitos de los ayudantes de profesor y de investigador
- 3.5 Selección promoción y adscripción de los ayudantes de profesor y de investigador
- 3.6 Derechos y obligaciones
- 3.7 Definiciones de los profesores e investigadores
- 3.8 De los profesores e investigadores ordinarios
- 3.9 De los profesores de asignatura
- 3.10 De los profesores e investigadores de carrera
- 3.11 De la definitividad y promoción de los profesores e investigadores
- 3.12 De los profesores interinos de asignatura
- 3.13 Ingreso por contrato
- 3.14 Selección de los profesores e investigadores visitantes, extraordinarios y eméritos
- 3.15 De los derechos de los profesores de asignatura
- 3.16 De las obligaciones

- 3.17 De los derechos de los profesores e investigadores de carrera
- 3.18 De las obligaciones
- 3.19 Derechos y obligaciones del personal académico, -
visitante extraordinario y emérito
- 3.20 Reglas comunes de los concursos de oposición de
profesores e investigadores
- 3.21 De los concursos de oposición para ingreso o con
cursos abiertos
- 3.22 De los concursos de oposición para promoción o -
concursos cerrados
- 3.23 De los nombramientos efectuados por el Consejo -
Universitario
- 3.24 De las comisiones dictaminadoras del personal --
académico
- 3.25 De los jurados calificadores
- 3.26 Del personal académico en las dependencias admi-
nistrativas
- 3.27 Cambios de adscripción y de medio tiempo a tiem-
po completo o viceversa
- 3.28 Comisiones, licencias y jubilaciones
- 3.29 De la reconsideración
- 3.30 De la revisión en los concursos de oposición
- 3.31 Terminación de las relaciones entre la Universi-
dad y su personal académico.

- 3.32 Sanciones
- 3.33 De las asociaciones
- 3.34 Transitorios
- 3.35 Reglamento de las comisiones dictaminadoras del personal académico

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lectura comentada
- Discusión dirigida
- Estudio de casos
- Dramatización

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio
- Retroproyector
- Acetatos
- Pantalla

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

DE LA U.N.A.M.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA U.N.A.M.

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso, el participante:

- 14 Describirá en forma general los procedimientos -
administrativos de la U.N.A.M.

OBJETIVO ESPECIFICO.

A) finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje,
el participante:

- 14.1 Describirá cada procedimiento administrativo de-
la U.N.A.M.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

- 1.- Viáticos
- 2.- Visitantes extranjeros
- 3.- Profesores invitados
- 4.- Gratificación anual no incluida en nómina
- 5.- Credencial de empleado
- 6.- Entrega de despensa
- 7.- Aparatos auditivos, ortopédicos, anteojos y lentes de contacto
- 8.- Carta poder
- 9.- Constancia a empleados
- 10.- Conciliación presupuestaria
- 11.- Manejo de cuentas bancarias
- 12.- Ingresos extraordinarios
- 13.- Entrega de dependencias o de recursos
- 14.- Gratificación por renuncia voluntaria, jubilación y - pago por defunción
- 15.- Ejercicio de plazas en previsión
- 16.- Cobertura de plazas administrativas de base
- 17.- Cobertura de plazas de confianza y académico administrativas.
- 18.- Creación de plazas administrativas de base, confianza, académico-administrativas y medias plazas

- 19.- Trámite de préstamos, credencial única y expediente al I.S.S.S.T.E.
- 20.- Obras e instalaciones nuevas
- 21.- Bienes de uso recurrente de almacén
- 22.- Altas, bajas de equipo, maquinaria y mobiliario
- 23.- Equipos y artículos deportivos
- 24.- Compras
- 25.- Bienes artísticos y culturales
- 26.- Pasajes
- 27.- Gastos de recepción
- 28.- Gastos de trabajo de campo y prácticas escolares
- 29.- Menaje de casa
- 30.- Pensión alimenticia

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lectura comentada
- Discusión dirigida
- Estudio de casos

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Transparencias
- Proyector de transparencias
- Retroproyector
- Acetatos
- Pantalla

MANUAL DE CIRCULARES

MANUAL DE CIRCULARES

OBJETIVO GENERAL.

Al finalizar el curso el participante:

- 15 Describirá las normas fundamentales estipuladas en el manual de circulares.

OBJETIVO ESPECIFICO

Al finalizar el estudio de cada unidad de aprendizaje, el participante:

- 15.1 Enunciará los contenidos normativos estipulados en las circulares referentes a asuntos generales.
- 15.2 Enunciará los contenidos normativos estipulados en las circulares referentes al personal.
- 15.3 Enunciará los contenidos normativos estipulados en las circulares referentes a adquisiciones e inventarios.
- 15.4 Enunciará los contenidos normativos estipulados en las circulares referentes a comisiones mixtas.

CONTENIDO TEMATICO GENERAL

1.- ASUNTOS GENERALES.

2.- PERSONAL

2.1 Asesoría jurídica y sanciones

2.2 Control de asistencia y faltas

2.3 Cobertura de plazas de base

2.4 Contrato colectivo de trabajo del personal administrativo

2.5 Delegados sindicales

2.6 Horarios

2.7 Jornadas de trabajo

2.8 Permisos y descansos

2.9 Primas dominicales y horas extras

2.10 Personal de confianza

2.11 Personal académico

2.12 Prórrogas

2.13 Remuneraciones y salarios

2.14 Viáticos

3.- ADQUISICIONES E INVENTARIOS.

3.1 Compras y requisiciones

3.2 Inventarios

4. COMISIONES MIXTAS.

4.1 Comisión mixta de escalafón

4.2 Comisión mixta de seguridad e higiene

4.3 Comisión mixta de tabuladores

TECNICAS Y METODOS DIDACTICOS

- Técnica expositiva
- Lectura comentada
- Discusión dirigida
- Estudio de casos

RECURSOS DIDACTICOS

- Pizarrón
- Rotafolio

C A P I T U L O V I I I

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

A través de la encuesta se pudo observar que el personal que se encuentra desempeñando el puesto de Secretario o Jefe de Unidad, puede determinar sus necesidades de capacitación si cuenta con la información suficiente respecto a -- las funciones y tareas de su puesto. Es decir, es posible -- que se efectúe una autoevaluación objetiva de su desempeño en el puesto, y a través de ésta, determine sus necesidades de capacitación.

Este método de determinación de necesidades de capacitación resulta ser muy objetivo, pues permite la manifestación directa de las necesidades de capacitación sentidas -- por el propio trabajador.

De esta forma, las necesidades de capacitación se derivan de un proceso participativo del trabajador, y el desarrollo y ejecución del plan tendrá mayores posibilidades de éxito, en cuanto a que la realidad de la que surge esta mejor objetivada.

También se pudo observar que un cuestionario estructurado es un instrumento muy valioso para el desarrollo de este método.

Resultó de gran utilidad la incorporación de preguntas abiertas, pues permiten la manifestación de inquietudes, -- que por otra vía resultaría difícil detectar. En nuestro ca

so, dichas preguntas arrojaron datos muy interesantes, por ejemplo:

- Es necesario diseñar un programa de inducción.
 - Es necesario que existan canales más eficientes de co municaci3n desde la administraci3n central a las de-- pendencias.
 - Es indispensable conocer el o los planes de estudio - de las carreras que se imparten en la dependencia donu de laboran.
 - Sería muy conveniente efectuar reuniones con otros Je fes de Unidad a fin de analizar la problemática común.
 - Es conveniente que los nuevos Secretarios o Jefes de Unidad Administrativa, tengan experiencia en la U.N.A.M. y estudios a nivel licenciatura.
 - Es deseable para las dependencias, ubicar en el puesto a personas que ya han tenido experiencia en el mismo.
- El cuestionario arrojó datos sobre las característi-- cas básicas del capacitando, en lo que se refiere a los aspectos a considerar para un programa de capacitaci3n. Resumiendo, se pueden considerar como importantes en el contexto anterior, los siguientes datos:
- El 70% de la poblaci3n es de sexo masculino.
 - En su mayoría son adultos de 35 años promedio, esto fa- cilita considerablemente el desarrollo de un programa de

capacitación, cuando éste le proporciona al capacitando elementos a partir de los cuales pueda obtener una utilidad relativamente inmediata para el mejor desempeño de su puesto.

- La antigüedad en el puesto, en promedio no es mayor de tres años, y su antigüedad en la U.N.A.M. no rebasan, en -- promedio los 9 años.

- El nivel de escolaridad de la mayor parte de la pobla-- ción es de licenciatura.

- La mayoría tiene formación en el área de administra-- ción.

Aunque estos datos fueron considerados como referencia les para el diseño del plan y del programa, cobran mayor relevancia en la etapa de la ejecución. Por esto se recomienda no soslayarlos cuando se desarrollan los cursos.

A pesar de que el 57.0 % de los encuestados había tenido experiencia como jefe de departamento, y otro porcentaje importante manifestó tener experiencia en el área adminis-- trativa, todos indicaron tener necesidad de capacitación en alguna de las áreas referentes a su puesto.

Esto evidencia que la sola experiencia no es suficien-- te para realizar eficientemente las funciones propias de - su puesto y que la capacitación será siempre necesaria, - pues la actualización de conocimientos y el desarrollo de - habilidades para enfrentar nuevos problemas, adquirirán con el tiempo patente de imprescindibilidad.

Por otra parte, del estudio efectuado se desprende la necesidad de incorporar al programa de capacitación no solo a aquellos que están desempeñando el cargo actualmente, sino a quienes en un futuro desearan ocuparlo.

Por último, es necesario destacar que el programa de capacitación deberá ser lo suficientemente flexible en su aplicación para adaptarse a las necesidades individuales de capacitación. Aún más, deberán incorporarse a estas características "homoestáticas y de autosuficiencia". (27) Esto deberá contar con sus propios mecanismos de control y con los suficientes elementos para desarrollarse sin necesidad de depender de otros programas.

(27) Hernández Lemus, APLICACION DE TECNOLOGIA DE LA EDUCACION. Un curso básico de electromagnetismo, Tesis de la licenciatura, UNAM, México, 1979. Pág. 40-42

APENDICE A

ARTICULOS DE LA LAY FEDERAL DEL TRABAJO RELATIVOS
A LA CAPACITACION.

TITULO SEGUNDO

RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley; y,

TITULO CUARTO

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Y DE LOS PATRONES

CAPITULO I

OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

ARTICULO 132. Son obligaciones de los patrones:

XII. Establecer y sostener las escuelas "Artículo 123 Constitucional", de conformidad con lo que dispongan las leyes y la Secretaría de Educación Pública;

- XIII. Colaborar con las autoridades del Trabajo y de Educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores;
- XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen más de 100 y menos de 1000 trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de estos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario en el curso de un año o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos;
- XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III - Bis de este Título.

CAPITULO IV

DERECHOS DE PREFERENCIA, ANTIGUEDAD Y ASCENSO.

ARTICULO 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

TITULO QUINTO BIS

TRABAJO DE LOS MENORES

ARTICULO 180. Los patronos que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

- III. Distribuir el tiempo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;
- IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; y,

TITULO SEPTIMO

RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO

CAPITULO III

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

ARTICULO 391. El contrato colectivo contendrá:

- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

CAPITULO IV
CONTRATO - LEY

ARTICULO 412. El contrato-ley contendrá:

- V. Las reglas conforme a las cuales se formularán - los planes y programas para la implantación de - la capacitación y el adiestramiento en la rama - de la industria de que se trate; y,

TITULO ONCE

AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 523. La aplicación de las normas de trabajo competen en sus respectivas jurisdicciones:

- V. Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y -- Adiestramiento;

ARTICULO 526. Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la - vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta - Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión - Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabaja- dores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título.

CAPITULO II

COMPETENCIA CONSTITUCIONAL DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO

ARTICULO 527. La aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades federales, cuando se trate de:

También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligato- rios en más de una Entidad Federativa; y, obligaciones pa- tronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores y de seguridad e higiene en los centros de trabajo.

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

ARTICULO 529. En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;
- II. Participar en la integración y funcionamiento - del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento.
- III. Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente Comisión Consultiva Estatal - de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;
- V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;
- VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidades laborales; y,
- VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlas en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

CAPITULO IV

DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

ARTICULO 537. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

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

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

ARTICULO 539. De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponden las siguientes actividades:

- III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:
 - a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
 - b) Estudiar y , en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con - cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que - corresponda;
 - d) Autorizar y registrar en los términos del artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen - impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en - su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
 - e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
 - f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a - los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo - 153-B;
 - g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III-Bis del Título Cuarto;
 - h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;
 - i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.
- IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:
- a) Establecer registros de constancias relativas a - trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades;
- y

- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría - del trabajo y Previsión Social en esta materia.

TITULO CATORCE

NUEVO DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO

CAPITULO III

DE LAS COMPETENCIAS

ARTICULO 698. Será competencia de las Juntas Locales de - Conciliación y de Conciliación y Arbitraje de las Entidades Federativas, conocer de los conflictos que se susciten dentro de su jurisdicción, que no sean de la competencia - de las Juntas Federales.

Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo - cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A" fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley.

ARTICULO 699. Cuando en los conflictos a que se refiere - el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento o de seguridad e higiene, el conocimiento de estas materias será de la - competencia de la Junta Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta - Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación y resolución, exclusivamente, de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento, y de seguridad e higiene, en los términos señalados en esta Ley.

TITULO DIECISEIS
RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

ARTICULO 992. Las violaciones a las normas de trabajos cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la violación.

ARTICULO 994. Se impondrá multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente.

- III. De 3 a 95 veces el salario mínimo general al patrón que no cumpla las obligaciones señaladas en el artículo 132, fracciones IV, VII, VIII, IX, X, XII, XIV, y XXII;
- IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;

ARTICULO 1002. De conformidad con lo que establece el artículo 992, por violaciones a las normas de trabajo no sancionadas en este Capítulo o en alguna otra disposición de esta Ley, se impondrá al infractor multa por el equivalente de 3 a 315 veces el salario mínimo general, tomando en consideración la gravedad de la falta y las circunstancias del caso.

Cuando la multa se aplique a un trabajador, ésta no podrá exceder al importe señalado en el último párrafo del artículo 21 Constitucional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial TRILLAS, México 1976.

Bloom B. S., TAXONOMIA DE LOS OBJETIVOS DE LA EDUCACION, - Editorial "EL ATENEO", Buenos Aires 1977.

Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, SISTEMATIZACION DE LA ENSEÑANZA CICE, Editorial, México 1980.

Duhait Krauss Miguel, LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTO EN LAS OFICINAS PUBLICAS, México, 1977.

Engel P. y Riedmann W., CASOS SOBRE MOTIVACION Y DIRECCION, Ediciones DEUSTO, S. A., México 1983.

Fernández Arena J. A., EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Edit. HERRERO HERMANOS SUCESORES, S. A., México 1970.

Ferreiro L. A., INTRODUCCION A LA TECNICA DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMA, Dirección General del presupuesto por programa, - México 1976.

Gago Huguet Antonio, ELABORACION DE CARTAS DESCRIPTIVAS, Editorial TRILLAS, México 1982.

Giazman Raquel y de Ibarrola María, DISEÑO DE PLANES DE ESTUDIO CICE, Editorial, México 1980.

Goldhaber M. Gerald, COMUNICACION ORGANIZACIONAL, Logos Consorcio Editorial, S. A., México 1977.

hernández Lemus Rafael, APLICACION DE TECNOLOGIA DE LA EDUCACION A UN CURSO BASICO DE ELECTROMAGNETISMO, Tesis de Licenciatura, UNAM 1979.

Johansen Bertoglio Oscar, LAS COMUNICACIONES Y LA CONDUCTA - DE LA ORGANIZACION, Editorial DIANA, México 1979.

Lara Flores Elías, PRIMER CURSO DE CONTABILIDAD, Editorial - TRILLAS, México 1978.

Lazzaro Víctor, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS: UN MANUAL PARA -- LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA. 2a. Edición, Editorial DIANA, - México 1975.

- Leyes y Códigos de México, CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Editorial Porrúa, S. A., México 1983.
- Nichols A. y Nichols S. H., UNA GUIA PRACTICA PARA EL DESARROLLO DEL CURRICULO, Editorial "EL ATENEO", Buenos Aires 1974.
- O. Jeff Harris, Jr., ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial LIMUSA, S. A., México 1980.
- Ortega Blake, J. A., DICCIONARIO DE PLANEACION Y PLANIFICACION Editorial EDICO, México 1982.
- Ramírez Fonseca F., LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Publicaciones Administrativas y Contables, S. A., 3a. Edición, México 1983.
- Real Academia Española, DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, 19a. Edición, Barcelona 1981.
- Rogers M. Everett y Rogers A. Rekha, LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial McGraw-Hill, México 1980.
- Roger A. Kaufman, PLANIFICACION DE SISTEMAS EDUCATIVOS, Editorial TRILLAS, México 1980.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes, GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS, Dirección General de Organización y Métodos, México 1982.
- Siliceo Alfonso, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, 2a. -- Edición, Editorial LIMUSA, México 1982.
- Smith B. O. y Ennis R. H., LENGUAJE Y CONCEPTOS EN LA EDUCACION, Editorial "EL ATENEO", Buenos Aires 1971.
- Taba Hilda, ELABORACION DEL CURRICULO, Editorial EDICIONES -- TROQUEL, Buenos Aires 1974.
- Taylor Ralph W., PRINCIPIOS BASICOS DEL CURRICULO, Ediciones -- TROQUEL, Buenos Aires 1973.
- UNAM, ANUARIO ESTADISTICO, Dirección General de Servicios Auxiliares, México 1982.
- UNAM, CIRCULARES, Dirección General de Estudios Administrativos, Material Recopilado y Clasificado por la Sra. Carmen Duch de la Fuente, México 1976.

UNAM, GACETA, Núm. Extraordinario 1, CONTRATO COLECTIVO DEL PERSONAL ACADEMICO DE LA UNAM, Vigente a partir del 10. de febrero de 1983.

UNAM, LEGISLACION, Oficina del Abogado General, Dirección General de Estudios y Proyectos Legislativos, Editorial - BODONI, México 1982.

UNAM, MANUAL DE ORGANIZACION 1982, Secretaría General Administrativa, Dirección General de Estudios Administrativos, Editores IMPRESOS ROD - MAR, México 1983.

UNAM, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES, Tesorería Contraloría, México 1981.

UNAM, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERALES, Tesorería Contraloría, México 1982.

UNAM, MANUAL JEFES DE UNIDAD ADMINISTRATIVA, Dirección General de Estudios Administrativos, México 1976.

UNAM, PRESUPUESTO POR PROGRAMAS 1983, Dirección General de Presupuesto por Programas, México 1983.

Unidad Coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, GUIA ORIENTADORA PARA LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Editorial POPULAR DE LOS TRABAJADORES, México 1981.

Unidad Coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Unidad Coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS - DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS, Editorial POPULAR DE LOS TRABAJADORES, México 1981.

Unidad Coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, Editorial POPULAR DE LOS TRABAJADORES, México 1981.