



Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**Evaluación de un Sistema Modular de Capacitación  
y Desarrollo Administrativo en el Servicio  
Aeroportuario**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

**p r e s e n t a :**

**GERARDO MELQUIADES RAMIREZ BECERRA**

Director de Tesis: Lic. Cecil López Noriega



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

EVALUACION DE UN SISTEMA MODULAR DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
ADMINISTRATIVO EN EL SERVICIO AEROPORTUARIO.

	Pág.
INTRODUCCION . . . . .	6
CAPITULO 1.- MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO.....	9
1.1 Reglamentación Referente al Apartado	
"A" Constitucional . . . . .	10
1.2 Reglamentación Referente al Apartado	
"B" Constitucional . . . . .	25
CAPITULO 2.- ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y	
DESARROLLO DEL PERSONAL . . . . .	28
2.1 Conceptos . . . . .	29
2.2 Importancia . . . . .	34
2.3 Objetivos . . . . .	36
2.4 Justificación Económica . . . . .	37
2.5 Técnicas . . . . .	41
CAPITULO 3.- INTEGRACION DE LA CAPACITACION DE AEROPUER <u>OS</u>	
Y SERVICIOS AUXILIARES . . . . .	50
3.1 Antecedentes en Aeropuertos y Servicios	
Auxiliares . . . . .	51
3.2 Estructura Orgánica de la Subgerencia	
de Capacitación y Desarrollo . . . . .	55
3.3 Objetivos y Funciones de la Subgerencia	
de Capacitación y Desarrollo y sus De-	
partamentos que la integran . . . . .	57

	Págs.
3.4 Políticas Generales en Materia de Capacitación . . . . .	64
CAPITULO 4.- SISTEMA MODULAR DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES . . . . .	
4.1 Introducción . . . . .	67
4.2 Detección de necesidades . . . . .	68
4.2.1 Cuestionarios . . . . .	72
4.2.2 Comparación de Requerimientos de Cuestionarios y Catálogos de Puestos . . . . .	79
4.2.3 Resumen de Necesidades de Capacitación . . . . .	87
4.3 Elaboración del Programa de un Sistema Modular . . . . .	94
4.4 Ejecución . . . . .	100
4.5.1. Metodología . . . . .	112
4.5.2. Resultados Obtenidos al finalizar el Programa . . . . .	114
CONCLUSIONES . . . . .	151
BIBLIOGRAFIA . . . . .	155

## INTRODUCCION

Uno de los tantos factores que han propiciado el subdesarrollo de México, ha sido la falta de tecnología propia, el país ha sufrido una dependencia tecnológica durante muchos años, la cual nos ha llevado a un atraso productivo impidiendo tener competitividad con el exterior y a descuidar los mercados nacionales.

Ante ésta situación, es necesario desarrollar tecnología propia, buscar el intercambio tecnológico con países que posean los tipos de tecnología que se puedan adecuar a las necesidades del país de tal manera que vayan acordes al ritmo de su desarrollo, utilizando los recursos necesarios de manera eficiente.

Para lograr un adecuado aprovechamiento del potencial de desarrollo, se requiere la corrección de los problemas estructurales que afectan a la economía y que se han intensificado con el paso del tiempo. Una de las principales deficiencias de la economía, se manifiesta en el desequilibrio del aparato productivo, el cual se caracteriza por bajos niveles de productividad los cuales no son sólo consecuencia de la deficiente capacitación y adiestramiento de la mano de obra, sino además, del uso de tecnologías inadecuadas.

Los bajos niveles de productividad que imperan en los diferentes sectores de la economía, se deben principalmente a la

subutilización de recursos o la calidad insuficiente de ellos, incluidos los sistemas de organización del trabajo.

En el caso del Sector Público, muchas de sus funciones y de los servicios que presta podrían realizarse con cantidades menores de recursos, o con mejores combinaciones de ellos.\*

Es sin duda la capacitación el medio para lograr mejores niveles de productividad en cada uno de los sectores que demanda la sociedad, además de facilitar la obtención de mayores rendimientos en las empresas, permite obtener mejores niveles de utilización de los recursos de la economía, para propiciar la solución de los problemas estructurales que padece, así como el logro de mejores niveles de calificación de los recursos humanos y mejores sistemas de organización del trabajo.

Con el afán de poner en práctica las experiencias recibidas en el ámbito de la carrera, es indispensable pensar que no sólo los conocimientos que se nos han proporcionado, son la única herramienta con que se cuenta, sino que es necesario seguir preparándose para lograr un desarrollo profesional completo.

Es por eso que el presente estudio tiene la finalidad de aplicar los conocimientos recibidos en un área donde se necesita el apoyo del Licenciado en Administración, dado que el -

\*Plan Nacional de Desarrollo.  
p.p. 202. cap. 6. Edición de Bolsillo.

objetivo que éste persigue dentro de la capacitación es el de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones y actividades de los recursos humanos disponibles, de tal manera - que se cumplan con los objetivos de elevar los niveles de productividad y de utilización de los recursos, la autorrealización del Recurso Humano de la empresa, a través de planes de mejoramiento integral de capacitación, que respondan a las necesidades actuales y futuras tanto humanas como técnicas y administrativas. Todo ello mediante la óptima administración - de los recursos económicos, materiales y humanos asignados.

Esta investigación tiene como objetivo principal el medir los logros obtenidos del Programa Anual de Capacitación, correspondiente a 1984; y los beneficios del Sistema Modular, en base a la evaluación final de los cursos, lo que permitirá conocer el alcance obtenido en el cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos en materia de capacitación dentro de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, de tal manera que la información obtenida sirva para retroalimentar al sistema de capacitación.

C A P I T U L O

I

MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MEXICO

## 1.1 DISPOSICIONES APLICABLES AL SECTOR PRIVADO APARTADO "A" CONSTITUCIONAL.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123, apartado "A", fracción XIII, establece:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, es tarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, méto - dos y procedimientos conforme a los cuales los pa - trones deberán cumplir dicha obligación".

### REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Se establece como de interés social promover y vi - gilar la capacitación y el adiestramiento de los - trabajadores ( Artículo 3' ).

El escrito en que consten las condiciones de traba - jo deberá contener, entre otras: la indicación de - que el trabajador será capacitado o adiestrado en - los términos de los planes y programas que se esta - blezcan en la empresa ( Artículo 25).

La capacitación y el adiestramiento deberán tener - por objeto (Artículo 153-f):

Actualizar y perfeccionar los conocimientos  
y habilidades del trabajador en su activi -

dad, y proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo.

Incrementar la productividad.

Mejorar las aptitudes del trabajador.

El tiempo destinado a la capacitación y adiestramiento, deberá estar comprendido dentro de la jornada de trabajo, con las siguientes excepciones (Artículo 153-E):

Convenios establecidos entre el trabajador y el patrón atendiendo a la naturaleza de los servicios.

Cuando se trate de un trabajador que desee capacitarse en una actividad distinta a la que desempeña.

#### COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

En cada empresa, se deberán constituir Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, las cuales:

Estarán integradas por un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón, y

Vigilarán la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacita

ción y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. (Artículo 153-I).

Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento tienen a su cargo, directamente:

Autenticar las constancias de los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, y (Artículo 153 T)

Practicar exámenes que permitan al trabajador demostrar su aptitud en aquellos casos en que existen en una empresa, varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera (Artículo 153-V).

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

#### OBLIGACIONES DE LA EMPRESA.

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en los términos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas que deban formarse en cada centro de trabajo (Artículo 132, fracción XXVII).

Distribuir el trabajo de los empleados menores de 16 años a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares y proporcionarles capacitación y adiestramiento ( Artículo 180).

#### DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.

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

#### OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación ó -- adiestramiento, tienen las siguientes obligaciones:

Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y actividades que formen parte de su proceso de capacitación y adiestramiento.

Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y el adiestramiento y cumplir los programas respectivos, y

Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que sean requeridos ( Artículo 153-H ).

Los trabajadores aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a la constancia respectiva (Artículo 153-T).

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar con documentos dicha capacidad o -- presentar y aprobar ante la entidad instructora el exámen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este caso, se le -- extenderá la correspondiente constancia de habilidades laborales ( Artículo 153-U).

Las constancias de capacitación y adiestramiento deberán ser autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y -- Adiestramiento de la empresa y se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por medio del co -- rrespondiente Comité Nacional; o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, registrará la constancia expedida y la considerará en la elaboración del padrón de trabajadores capacitados ( Artículo 153-T).

Las constancias de habilidades laborales son el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador - - acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas tienen la obligación de enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Estas constancias surtirán efecto para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y el adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el - trabajador mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, acreditará para el cuál es apto (Artículo 153-V).

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida - el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares, con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes - hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, se rán inscritos en los registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas o actividades industriales, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones, o sean similares a los incluidos en él. (Artículo 153-W).

## PROMOCIONES Y ASCENSOS.

Las vacantes definitivas, las provisionales mayores de 30 días y los puestos de nueva creación se cubrirán escalaforariamente, por el trabajador del respectivo oficio o profesión.

Cuando todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior hayan sido capacitados, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

En igualdad de condiciones se preferirá a quien tenga a su cargo una familia.

De subsistir igualdad, el trabajador que acredite mayor puntuación en un exámen.

Si el patrón no ha cumplido con la obligación de capacitar a todos los trabajadores, la vacante se otorgará al de mayor antigüedad; en igualdad de circunstancias al trabajador - que tenga a su cargo una familia.

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

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, se establecerá la forma en que se deberá acreditar la aptitud y otorgarse los ascensos (Artículo 159).

## TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.

Durante el tiempo que un empleado de nuevo ingreso que requiera y reciba capacitación inicial para el puesto que va a desempeñar, sus servicios se regirán por el contrato colectivo o las condiciones generales de trabajo de la empresa (Artículo 153-G).

## FLEXIBILIDAD EN EL DISEÑO DE LOS PLANES.

Los patrones pueden convenir que la capacitación o el adiestramiento se proporcione:

Dentro de la empresa.

Fuera de la empresa

Con personal propio

Con instructores especialmente contratados.

En instituciones, escuelas u organismos especializados y mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art.153-B).

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán formularse (Artículo 153.D):

Respecto a cada establecimiento

Respecto a una o varias empresas

Respecto a una rama industrial o actividad determinada.

## REQUISITOS PARA LOS PLANES Y PROGRAMAS.

Referirse a períodos no mayores de cuatro años.  
Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total - de los trabajadores de la empresa.

Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras.

Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Estos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas (Artículo 153-Q).

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, aprobará o - dispondrá las modificaciones pertinentes, durante los 60 días hábiles que sigan a la presentación de los planes de capacitación y adiestramiento; los planes y programas no objetados en ese límite se considerarán definitivamente aprobados (Artículo 153-R).

## CONTRATOS.

El Contrato de Ley deberá contener, entre otras:

Las bases sobre la integración y funcionamiento - de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

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 (Artículo 412).

El Contrato Colectivo deberá contener, entre otros:

Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento. Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (artículo 391).

Empresas con Contrato Colectivo de Trabajo.

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patrones deberán -- presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso las moo

dificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y -- programas ya implantados, con la aprobación de la autoridad - laboral (Artículo 153-N).

Empresas sin Contrato Colectivo de Trabajo.

Las empresas que no firmen Contrato Colectivo de Trabajo presentarán, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el período correspondiente a los primeros 60 días de los - años impares los planes y programas que hayan decidido implan- tar.

Asimismo, deberán informar acerca de la constitución y - bases generales de funcionamiento a que se sujetarán las Comi- siones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento ( Artículo 153 Q).

#### SANCIONES

Las violaciones a la Ley se sancionarán conforme al títu- lo dieciséis de la misma, independientemente de la responsabi- lidad que le corresponda a trabajadores o patrones por el in- cumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecunarias, estableci- das en dicho título se harán tomando como base de cálculo, la cuota diaria del salario mínimo general vigente en el lugar y tiempo en que se comete la violación (Artículo 992).

Se impondrá multa cuantificada en los términos indicados, por el equivalente de 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no cumple con la obligación de proporcionar capa

citación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos de la Ley. La multa se duplicará si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello (Artículo 994, fracción IV).

Estas sanciones serán impuestas por el Secretario del -- Trabajo y Previsión Social, por los Gobernadores de los Estados, por el Jefe del Departamento del Distrito Federal, o por funcionarios subordinados en quienes se delegue esta Facultad mediante acuerdo que se publique en el Diario Oficial que corresponde ( Artículo 1008).

Los patrones y trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones que se deriven de la obligación de capacitar o adiestrar ( Artículo 153-X).

DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIEN  
TO.

Art. 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 tra**ba**jadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacita**ci**ón y adiestramiento de los trabajadores, y
- IV. Registrar las constancias de habilidades labo**ra**les.

Art. 538. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Tra**ba**jo y Previsión Social, por conducto de las unidades ad**mi**nistrativas de la misma, a las que competen las funcio**ne**s correspondientes, en los términos de su Reglamento - Interior.

Art.- 539. De conformidad con lo que dispone el artícu**lo** que antecede y para los efectos del 537, a la Secreta**ria** del Trabajo y Previsión Social corresponden las si**g**uientes actividades:

- I. - - - - -
- II. - - - - -
- III.- En materia de capacitación o adiestramiento de tra**ba**jadores:

- 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 deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda.
- d) Autorizar y registrar, en los términos del Artículo 153-C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar o rechazar, según sea 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 encomiendan a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en ésta 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 ésta materia.

## 1.2 REGLAMENTACION EN EL SECTOR PUBLICO APARTADO "B" CONSTITUCIONAL.

Ante la marcada diferencia de estructura y manejo administrativo de las empresas del Sector Público, se ha contemplado a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, una variante de aplicación y control de las mismas, ésta es la reglamentación que en su Apartado "B" del Artículo 123 fija, y que en materia de capacitación establece la obligación del Estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal ( Fracción VII).

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, establece en el Artículo 43, inciso F, la obligación por parte del Estado, de impartir conocimientos para que los trabajadores puedan obtener ascensos conforme al escalafón.

De la misma manera el Artículo 44, fracción VIII, señala la obligación de los trabajadores de asistir a los cursos de capacitación, a fin de mejorar su preparación y eficiencia.

Un lineamiento más que regula al Sector Público es la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado que en su Artículo 41 nos dice, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado debe proporcionar capacitación a sus empleados.

Existen otras disposiciones no contempladas en las Leyes antes mencionadas y éstas son los acuerdos siguientes:

- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 26 de Junio de 1971, por el que se establece que las dependencias del Ejecutivo Federal y los Organismos Públicos incorporados al régimen del ISSSTE procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, para lo cual coordinarán con el mismo instituto la acción que en esta materia se realice en favor de sus trabajadores.
  
- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 28 de Diciembre de 1972, por el que se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, a la cual se le asigna, entre otras, la atribución siguiente: proponer sistemas de organización para atender las funciones de capacitación.
  
- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 5 de Abril de 1973, que reitera lo dispuesto por el acuerdo del 26 de Junio de 1971, antes citado, instrumentando la coordinación entre los mecanismos de capacitación de las dependencias del Ejecutivo Federal y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, para el personal de base, así como la Secretaría de la Presidencia para la capacitación del personal de confianza (que actualmente es atribución de la Coordinación General de Estudios Administrativos de -

la Presidencia de la República).

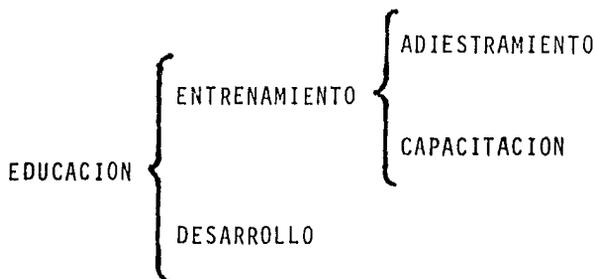
- Acuerdo publicado en el Diario Oficial del 31 de Enero de 1977, por medio del cual se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal y se revalidan sus atribuciones en materia de capacitación.

## CAPITULO II

### ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL

## 2.1 CONCEPTOS

Es muy común que al hablar de capacitación, se confunda la función que realmente esta implica, es por eso que se indica su ubicación dentro del marco de la educación como se aprecia en el cuadro siguiente:



Para tener una visión más amplia de los términos anteriores, se describirá su significado de acuerdo con algunos - de los autores más reconocidos dentro del ámbito administrativo como son:

### EDUCACION

Arias Galicia la define como la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos.

Para Chruden/Sherman: "La Educación, es un conjunto de conocimientos, preceptos y métodos por medio de los cuales se ayuda a la naturaleza en el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales, morales y físicas del ser humano.

### ENTRENAMIENTO

" Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o -

mental para poder desempeñar su labor".

(Fernando Arias Galicia) .

" Es el aspecto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo en particular".

(Edwin B. Flipppo).

" El Entrenamiento se ocupa de impartir técnicas específicas para propósitos particulares" .

(Dalton E. Mc. Farland).

#### ADiestRAMIENTO

" Es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo " .

( U.C.E.C.A.).

" El Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el Adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría, a los obreros en la -- utilización y manejo de máquinas y equipos."

(Alfonso Siliceo)

" Por Adiestramiento entendemos al proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que alcance

los objetivos de su puesto de trabajo.

( A.R.M.O.)

#### CAPACITACION

"Es proporcionar al trabajador tanto en teoría como en práctica elementos para que en vía de proporción pueda ocupar una vacante superior al puesto que desempeña.

(U.C.E.C.A.).

"La Capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

(Alfonso Siliceo)

" Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes indispensables para realizar, eficientemente las actividades de un área de trabajo".

(A.R.M.O.)

#### DESARROLLO

"El Desarrollo tiene mayor amplitud aún, significa progreso intelectual del hombre y consecuentemente, abarca la adquisi

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

(Isaac Guzmán Valdivia).

"El término Desarrollo se refiere ampliamente a la naturaleza y dirección del cambio inducido entre los empleados mediante el proceso de educación y entrenamiento".

(Dalton E. Mc. Farland).

"Perfeccionamiento de las aptitudes y disposiciones naturales adquiridas, así como de los hábitos intelectuales, manuales ó artísticos; con el fin de conseguir y mantener conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal".

(Valente Cortés E.)

Contemplamos pues que el entrenamiento está subdividido en - adiestramiento y capacitación que junto con el desarrollo forman parte de la educación, de tal manera para que un individuo logre desarrollarse como tal, es necesario que se prepare adquiriendo los conocimientos, desarrollando habilidades tanto físicas como mentales, así como hábitos intelectuales in -

dispensables para el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter a fin de conseguir y mantener, conocimientos de efectiva aplicación práctica y aptitudes positivas de realización personal.

Bajo estas circunstancias se considera que un individuo ha logrado desarrollarse y al desarrollarse adquiere educación la cual le permite el perfeccionamiento de las facultades intelectuales, morales y físicas indispensables para la solución de los problemas sociales, políticos, económicos y morales que se padecen.

## 2.2 IMPORTANCIA

Como ya se mencionó en la introducción de ésta tesis, - en México existen diferentes factores que han influido en el subdesarrollo en que se encuentra, los podemos resumir en el siguiente cuadro:

Dependencia Tecnológica	{ Falta de tecnología propia. Existencia de Tecnología Inadecuada. Poco desarrollo de Tecnología propia
Problemas estructurales que afectan a la economía.	{ Desequilibrio en el aparato productivo. Bajos niveles de productividad Uso de tecnologías inadecuadas. Subutilización de recursos o calidad insuficiente de los mismos. Deficiente capacitación y adiestramiento.

Este cuadro nos muestra la causa y el efecto que producen estos problemas y ante éstas necesidades, la educación debe ocupar un primer plano dentro de los objetivos que establezcan tanto el Sector público y privado, dado que la mayoría de los problemas principalmente sociales, económicos, políticos y morales, son problemas de educación y ella es la clave para solucionarlos.

Se requiere pues, de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones y este medio es la CAPACITACION\*.

La instrucción es aprendizaje y el aprendizaje es un cambio evolutivo de la conducta de las personas. La capacitación se desenvuelve y se dirige a las personas y las personas somos seres muy complejos. Por lo tanto, la capacitación debe manejarse con cuidado, con técnicas y con profesionalismo para obtener beneficios de su correcta aplicación.\*\*

Detras de la capacitación existe algo humano, esto es el hombre, se capacita al hombre, se le capacita para hacer lo humano, no solo basta pensar en la capacitación como algo que producirá frutos a largo plazo a través de la actividad humana, eso sería deshumanizar la capacitación.

De todo esto se desprende el siguiente objetivo.

\* Capacitación y Desarrollo del Personal.  
Alfonso Siliceo.  
2a. Edición pp. 19.

\*\* Manual de capacitación.  
Roberto Pinto Villatoro  
Fondo Editorial COPARMEX, 1982.

### 2.3 OBJETIVO

Proporcionar los conocimientos, desarrollar las habilidades y modificar las actitudes del personal, que se requieran para el desempeño eficaz de su puesto, a fin de obtener mejores niveles de utilización de los recursos, como medio para lograr mejores niveles de productividad en cada uno de los sectores que demanda la sociedad, además de obtener mayores rendimientos en las empresas, coadyuvando al desarrollo integral del personal y, así contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, logrando la superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad.

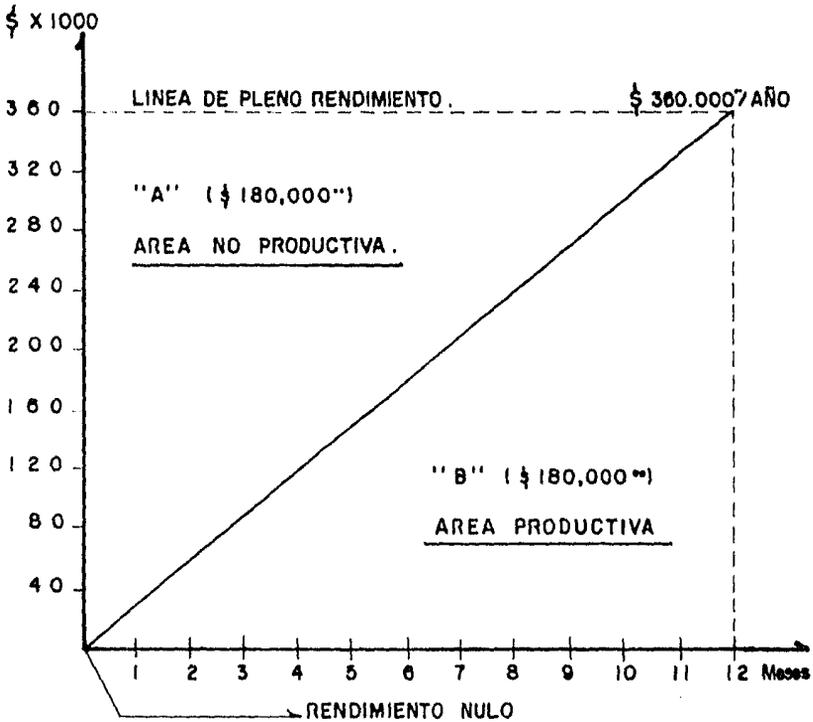
## 2.4 JUSTIFICACION ECONOMICA.

El aprovechamiento de los recursos en la mayor parte de las empresas es deficiente, y esto se debe a la falta de aplicación de la capacitación, si bien la preparación de personal tiene un costo, es menester de todo administrador vislumbrarlo como una inversión y nó como una pérdida ya que el rendimiento de todo trabajador estará vinculado a las habilidades y conocimientos para desarrollar sus actividades, es por eso que al ejemplificar ésta problemática en los siguientes diagramas contemplaremos la justificación de este gasto.

Utilizaremos para éste fin un puesto vacante que requiere un período de un año para ser desempeñado en forma normal, y tiene asignado un sueldo de \$ 360,000.00 por año.

De acuerdo con la gráfica No. 1, se percibe que un empleado carente de preparación comienza en cero: no produce nada. Doce meses después de haber iniciado su trabajo alcanza su producción normal, es decir, dará un buen rendimiento en todas las funciones que son de su incumbencia.

En el rectángulo punteado, el segmento triangular "B" representa el rendimiento del empleado; el segmento triangular "A" representa el área no productiva, es decir que sólo se aprovecha el 50% de su capacidad, podemos decir que de los \$360,000.00 que se le pagaron al año, únicamente devengó la mitad \$180.000.00 por su rendimiento y los otros \$ 180.000.00 se

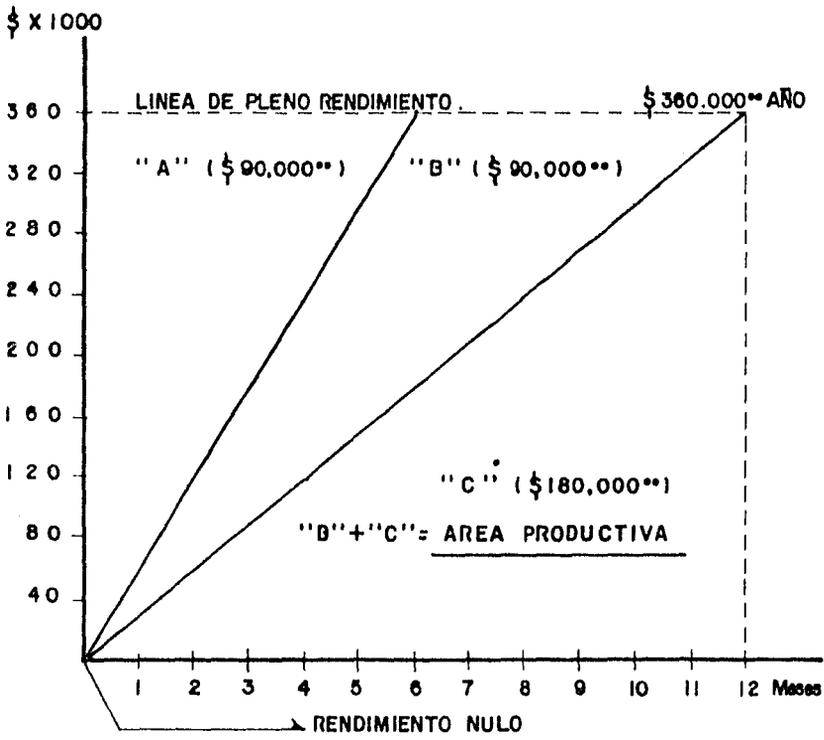


GRAFICA No. 1

invertieron en su preparación por medio de la experiencia.

No así como indicamos en la gráfica No. 2, en la que mediante una preparación adecuada, el mismo trabajador mejora su productividad ya que su período de aprendizaje se reduce al 50% o sea seis meses.

Al analizar la gráfica No. 2, resulta evidente que el área "A" no productiva se ha reducido a la mitad, y que las áreas "B" y "C" juntas representan el rendimiento del empleado preparado en el mismo lapso de un año. En este caso, el empleado ahora devenga tres cuartas partes de los \$360.000.00 o sea \$ 270,000.00 y sólo hay una pérdida de \$ 90,000.00 que naturalmente sí se gasta menos en su capacitación, la diferencia con los \$ 90,000.00 serán de beneficio para la organización, por lo tanto puntualizamos que: la capacitación no solamente vale más de lo que cuesta, sino que vale mucho más de lo que cuesta siempre y cuando se realice en forma técnica, racional, conciente, se le brinde apoyo y se realice con permanencia.



GRAFICA No. 2

## 2.5 TECNICAS DE CAPACITACION

Existe una enorme cantidad de métodos y técnicas utilizados en la capacitación. La decisión de qué técnicas deben -- utilizarse dependerá del tiempo, costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requerida, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que haya que capacitar, antecedentes de quienes reciben capacitación y otros muchos factores.

Debido a las numerosas variables existentes, es difícil afirmar que técnica es ideal para un nivel determinado o para una clase determinada de tarea. Por tanto, tenemos que realizar ante todo un auténtico análisis de operaciones y a la vez allegarnos de toda la información que se pueda utilizar, que deberá estar basada en la experiencia y en el análisis lógico.

De acuerdo a los resultados obtenidos de éstos análisis, es recomendable que se utilicen algunas de éstas técnicas en forma combinada de manera que nos sirvan de apoyo y complementación para un mejor aprovechamiento de las mismas. A continuación se describirán en forma resumida algunas de las técnicas más generalmente utilizadas en la capacitación:

### 1.- En el trabajo

La mayor parte de la capacitación se hace en el trabajo. Algunas estimaciones indican que durante este período se adquiere por lo menos un 90% de todos los conocimientos. Es difícil puntualizar exactamente qué procedimientos y técnicas -- constituyen la capacitación en el trabajo. Algunos de estos

procedimientos son informales y azarosos, en tanto que otros son formales y sistemáticos.

La observación y la práctica, las cuales son técnicas informales, son dos de las fuentes principales para este tipo de capacitación. Una persona que aprende su trabajo simplemente mediante la observación del trabajo que otros desempeñan lo repite luego o copia lo que observó.

Otros aspectos de este tipo de capacitación pueden ser mucho más formales. Un empleado con experiencia en su trabajo puede ser asignado a que ayude a un empleado nuevo.

La responsabilidad básica de esta técnica corresponde al supervisor inmediato de un empleado. Sin embargo, a veces, el supervisor delega parte de su obligación a otro empleado no supervisor ya sea un empleado con experiencia. La función de capacitación en el trabajo es una función que deben aprender todos los supervisores. Y es tarea del Departamento de Personal verificar si los supervisores están bien entrenados, de tal forma que puedan responsabilizarse de la capacitación de sus subalternos.

Para este tipo de capacitación es más adecuado enseñar conocimientos que puedan aprenderse en unos cuantos días o semanas y sólo debe haber unos cuantos empleados que se capaciten al mismo tiempo. Su mayor ventaja consiste en que el capacitado aprende usando el equipo auténtico en su ambiente -- real. La desventaja principal de esta técnica es que con fre

cuencia es muy desorganizado y no se supervisa adecuadamente.

## 2.- Vestibular

El objetivo principal es el mejoramiento y desarrollo de la eficacia de los conocimientos y habilidades técnicas.

Esta técnica principalmente se utiliza para enseñar rutinas de oficina y es muy apropiada cuando hay que capacitar a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo a un mismo tiempo. Se desarrolla en aulas separadas, ubicadas dentro de la misma empresa en las cuales las condiciones son semejantes y provistas de equipo y materiales iguales a los que las personas utilizan posteriormente en el desempeño real de sus actividades. Este tipo de instrucción está relacionado, hasta -- cierto punto, con la teoría y la práctica y es supervisado -- por instructores competentes.

## 3.- Demostración y ejemplo.

Una demostración es el hecho de mostrar y explicar como funciona algo ó cómo se hace. Abarca la descripción de algo mediante experimentos o ejemplos. La forma más frecuente y - más directa usada por un administrador para enseñar al empleado es a través del supervisor, quien es el encargado de desempeñar él mismo la actividad y explicar paso a paso el "porqué" y el "cómo" está haciendo lo que hace.

Las demostraciones son un método de capacitar muy eficaz. Una de las razones para ello es que de todos los sentidos, el

de la vista es el que facilita más el aprendizaje. Suele ser más fácil mostrarle a una persona cómo hacer una tárea que indicarle o pedirle que lea algunas instrucciones al respecto.

Los ejemplos sirven como modelos o casos idénticos o similares en una misma situación. Esta técnica se utiliza en la instrucción acerca de las relaciones interpersonales, deberes y responsabilidades de trabajo, normas de grupos informales, esperanzas de la supervisión y similares. La administración que se basa en el ejemplo, es una poderosa técnica de capacitación, pero su importancia se ha subestimado con el paso de los años. La mayoría de los empleados hace esfuerzos deliberados y conscientes por duplicar e imitar las acciones de sus superiores, puesto que suponen que eso es lo que organizacionalmente se requiere para progresar en la jerarquía de la empresa. Estos dos métodos son dos importantes conceptos de instrucción que hasta ahora se están tomando en cuenta.

#### 4.- Conferencia.

Es una disertación hecha en voz alta con finalidades instructivas. Son pláticas formales sobre un tema específico. Las conferencias han sido el método tradicional más comúnmente usado en escuelas y universidades. Este método permite la presentación de un tópico en una forma sistemática, organizada y rigurosa. Sin embargo, la ventaja fundamental de este método es que puede utilizarse para grupos grandes y por lo tanto su costo por persona es bajo; pero actualmente es un método muy criticado como técnica instructiva.

Los entrenandos o estudiantes son pasivos, no activos; solo hay comunicación en un sentido; no existe retroalimentación de los oyentes; se viola el concepto aprendizaje mediante la acción; las presentaciones deben hacerse a un nivel común de conocimientos.

Se tiende a enfatizar la acumulación y memorización de hechos y cifras, y no se enfatiza la aplicación de conocimientos. Se recomienda que esta técnica se combine con otros métodos de instrucción para nivelar, por lo menos en parte, los inconvenientes ya mencionados.

#### 5.- Estudio de casos.

Es una descripción breve, oral o escrita y un resumen de una situación de negocios, hipotética o real, Cuando se analiza un caso determinado, se les pide a los estudiantes que planteen el problema y que sugieran soluciones tentativas al mismo. Este método proporciona el aprendizaje mediante la acción y tiene la finalidad de promover el pensamiento analítico y la habilidad para resolver problemas.

También propicia que haya amplio criterio y sirve como medio para integrar el conocimiento obtenido de un número de disciplinas. Aunque los conocimientos se aprenden rápidamente y no existe una simple respuesta o solución a un problema, se espera que en dichos casos se deriven generalizaciones y principios.

El estudio de casos se usa extensamente en escuelas profesionales de leyes y administración de empresas, en programas

de entrenamiento ejecutivo y de supervisión en las industrias. Leyes, Relaciones Humanas, Administración de Personal, Relaciones Laborales, Mercadotecnia, Jefatura de Producción y Política de Negocios, son disciplinas que usan frecuentemente este método de instrucción.

#### 6.- Desempeño de Papeles ó Dramatización.

El desempeño de papeles se establece cuando un actor interpreta un papel, un personaje o función. Por definición, un papel es un patrón esperado de comportamiento. Cuando una persona actúa o pretende cumplir un papel de comportamiento, entonces existe dicho papel. Mediante este tipo de método, dos o más capacitados tienen papeles asignados para actuarlos delante del resto del grupo.

Estas partes o caracterizaciones no comprenden líneas memorizadas o acciones establecidas de comportamiento. Los participantes reciben simplemente información de una situación y los papeles respectivos que tienen que desempeñar dentro de este concepto hipotético. Después de algún tiempo de planeación preliminar, los participantes interpretan una situación.

Con frecuencia, los problemas que se analizan en este tipo de método abarcan las relaciones subalterno-jefe, tales como la contratación, rescisión o disciplina de un subalterno.

Este método se usa básicamente para brindar a los capacitados una oportunidad de aprender a desarrollar habilidades de relaciones humanas a través de la práctica y a adquirir ha

bilidad respecto a su propio comportamiento y al efecto de éste sobre los demás. Las ventajas de este método de instrucción son: (1) énfasis en el aprendizaje mediante la acción; - (2) énfasis en la sinceridad humana y las interacciones; (3)- el conocimiento de los resultados es inmediato; (4) el interés del capacitado tiende a ser alto.

#### 7.- Instrucción programada.

La instrucción programada abarca una secuencia de pasos-pre-determinados; con frecuencia mediante paneles de control de una computadora electrónica, como guías para efectuar una operación deseada o un grupo de operaciones. Este tipo de -- instrucción incorpora planes o cursos propuestos de procedimiento relacionados y pertenecientes al aprendizaje o a la adquisición de alguna habilidad específica o conocimientos en general. La instrucción programada se divide en subunidades, y cuando éstas se arreglan en la forma adecuada, se obtiene un programa o paquete de aprendizaje subsecuente y lógico.

Las ventajas fundamentales de este tipo de instrucción son: 1) los estudiantes aprenden a su propio ritmo; 2) el material que se dá a aprender se divide en unidades pequeñas; - 3) se dispone de retroalimentación inmediata; 4) hay una participación activa por parte del estudiante; 5) se pueden tomar en cuenta las diferencias individuales; y 6) la instrucción se puede llevar a cabo en cualquier lugar y hora.

Las principales desventajas de aprendizaje programado in

cluye: 1) la despersonalización del lugar de instrucción; 2) el hecho de que no pueda haber estudios por adelantado hasta que no se haya aprendido la información preliminar; 3) sólo se pueden programar hechos reales; 4) no se pueden enseñar -- conceptos de aptitudes y filosóficos conjuntamente con otras habilidades; 5) el costo de dicho programa es muy alto.

#### TECNICAS DE DESARROLLO.

Es el desarrollo un proceso de instrucción que utiliza un procedimiento organizado y sistemático para la preparación de ejecutivos cuya demanda es en nuestro tiempo una exigencia en todas las empresas; es indiscutible que para alcanzar los-objetivos empresariales se cuente con una buena orientación y debida preparación del personal; para lo cual se utilizan entre otras técnicas las siguientes:

##### 1.- Aprendizaje por sustitución.

El concepto aprendizaje mediante sustitución es una técnica de planeación de fuerza de trabajo que asegura a una empresa la disposición de una persona altamente calificada para tomar un puesto y tiene por objetivo el preparar a una persona para ocupar el lugar de otra en un futuro próximo; por necesidades de ascenso, transferencia, jubilación, etc.

##### 2.- Juego de negocios.

Son estos ejercicios en los cuales se forman equipos que compiten uno contra otro ó en función de una situación para -

el logro de objetivos determinados, en algunos casos sirven - para representar situaciones reales expresadas en un modelo - matemático controlado y dirigido mediante una computadora - electrónica.

Los juegos de administración están formados por varios - equipos que representan a las empresas competidoras. Los equipos toman decisiones respecto a los precios, al volumen de la producción, gastos de la investigación, medios publicitarios - para intentar maximizar las utilidades hipotéticas de esta situación simulada. Todas las acciones y decisiones del equipo se pasan a la computadora que ya ha sido programada de acuerdo con un modelo particular de mercado.

Aún cuando una computadora puede manejar en poco tiempo - datos matemáticos complejos, no todos los juegos requieren la ayuda de la computadora. Los juegos " manuales ", en los cuales los cálculos se hacen a mano o con una calculadora de escritorio, se usan hoy con mucha frecuencia como técnicas de - desarrollo gerencial. Los juegos tienen la finalidad de enseñar a los estudiantes a tomar decisiones administrativas en - una forma integrada.

### 3.- Grupo T

El grupo T es un grupo sin estructura que está formado - por 8 o 10 personas. Por lo general carece de líder, de agenda o de metas establecidas. Se espera que el grupo desarrolle una interacción y experiencias actuales en la forma que -

lo desee el grupo.

Estas interacciones y experiencias constituyen la sustancia real del proceso de aprendizaje. Los participantes se ven impulsados a darse retroalimentación el uno al otro sobre sus sentimientos personales y reacciones del uno para el otro. Se dá énfasis al "aquí y ahora" y a las interacciones y enfrentamientos "cara a cara".

Los grupos T se reúnen con un capacitador para saber acerca de sí mismos, de otros y de cómo se desarrollan los grupos; representan una división significativa de otros muchos enfoques de aprendizaje para los miembros del grupo, a los que se les pide que generen sus propios datos para escrutinio y consideración. En muchas ocasiones, este enfoque se refiere al aprendizaje basado en la experiencia.

### CAPITULO III

INTEGRACION DE LA CAPACITACION DE

AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES

### 3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES.

El 8 de Enero de 1910, sobre los llanos de Balbuena se realizó el primer vuelo con motor en México, tripulado por el mexicano Alberto Braniff. Esto marcó el inicio de la aviación en el país y la operación de la primera aeropista.

La primera aerolínea que operó en México, fué la Compañía Mexicana de Transportación Aérea, fundada ésta el 12 de Julio de 1921. Tres años más tarde cambiaría su razón social por la de la Compañía Mexicana de Aviación el 20 de Agosto de 1924. Ese mismo año, la aerolínea inició sus operaciones con servicios de taxi y poco tiempo más tarde se dedicó a la fotografía aérea.

Las líneas aéreas empezaron a proliferar a partir de 1928 cuando el gobierno a través de la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, inició un servicio postal entre México y Nuevo Laredo, con varias escalas y la Compañía Mexicana de Avia-ción inició sus servicios regulares de pasajeros entre México, Tuxpan y Tampico, ambos servicios con aeroplanos monomotores - muy semejantes al que había utilizado Lindbergh en su vuelo -- por el Atlántico.

El 10. de Julio de 1928, se constituyó el Departamento de Aeronáutica Civil para aplicar las políticas que permitieran - mejores coeficientes de seguridad y operación del servicio aéreo. Debido a las muchas concesiones otorgadas y a la gran demanda se hizo necesaria la construcción de un Aeropuerto Civil

que se inició a fines de 1929 y principios de 1930.

Cuando el entonces flamante Puerto Central Aéreo fué puesto en servicio, sus pistas no eran sino pequeña fracción del actual Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, sin embargo, con todo lo rutidimentario que era en sus principios, las instalaciones atendieron a la demanda operativa durante -- largos años hasta el avènement de los aeroplanos de 4 motores, que ya reclamaron más y mejores pistas e instalaciones de terminal para una demanda cada vez creciente de pasajeros que para entonces ya usaban el transporte aéreo con mucha generosidad convencidos de su eficiencia.

El desarrollo de la industria y del transporte aéreo propició en Septiembre de 1952, la creación de la Dirección General de Aeronáutica Civil. El Aeropuerto de México, empezó a crecer más y más en longitud de pistas y en otras instalaciones operacionales y fué en 1954 que se puso en servicio la actual terminal de pasajeros que en esos días parecía un "elefante -- blanco" que nunca se llenaría y sin embargo, en los primeros -- dos o tres años ya se veía saturado. Lo mismo sucedió con la mayoría de las terminales construídas por el gobierno o empresas en los años cuarentas, cincuentas y principios de los sesentas.

A fines de la década de los cincuentas, se introdujo en México la operación de aeronaves de retroimpulso. El Gobierno Federal consideró entonces al transporte aéreo como un elemento indispensable para el desarrollo del país, y promovió una --

serie de medidas que proporcionaran a la aviación la infraestructura necesaria para cumplir adecuadamente con sus funciones.

Como consecuencia de lo anterior, por Decreto Presidencial del 10 de Junio de 1965, se crea el Organismo Público -- Descentralizado "Aeropuertos y Servicios Auxiliares", con personalidad jurídica y patrimonio propios, quedando facultado para la administración, operación y conservación de los aeropuertos, tanto aquéllos que forman parte de su patrimonio, como de los iniciales que se requieran para la operación de las nuevas rutas que autorice la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y los que le sean entregados mediante la celebración de convenios o por disposición legal, así como de proporcionar y administrar los servicios auxiliares, recaudar los derechos que pagarán las líneas aéreas y los usuarios en general por los servicios que preste, organizar y usufructuar los servicios complementarios auxiliares y especiales que se presten en los locales y en las zonas anexas a los mismos, percibiendo el importe de los arrendamientos respectivos y las participaciones que contratan los rendimientos de esos servicios, cubrir los gastos de administración, operación, conservación y demás que se le encomienden en el Decreto y en la construcción de los nuevos aeropuertos, y ejercitar todas las facultades técnicas y administrativas para lograr los fines señalados.

Años más tarde, por Acuerdo Presidencial del 4 de Julio

de 1978, se fusiona la Empresa Nacional de Combustibles de -- Aviación, S.A., a Aeropuertos y Servicios Auxiliares, absorbiendo su patrimonio, cumpliendo con esto el suministro de combustibles a las aeronaves, de acuerdo con el Decreto.

En la actualidad, la red a cargo del Organismo, está constituída por un total de cincuenta y un aeropuertos, cubriendo con esto la mayor parte del País e intercomunicando a las principales ciudades de la República Mexicana y del Extranjero, -- proporcionando los servicios que plantea la dinámica de la -- aviación civil.

Con base en el acuerdo de sectorización, Aeropuertos y - Servicios Auxiliares, se encuentra ubicado en el área de competencia de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, como un elemento fundamental en el Subsector Transporte Aéreo, para dar cumplimiento a la política del actual régimen en el sentido de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y de asistencia técnica, entre las entidades de caracter aeronáutico.

Para lograr lo anterior, la actual Dirección del Organismo, ha emprendido la Desconcentración Administrativa, teniendo como principal objetivo el incrementar su eficiencia y modernizar las instalaciones, sistemas y procedimientos de trabajo, - buscando principalmente la satisfacción de necesidades que el público usuario demanda.

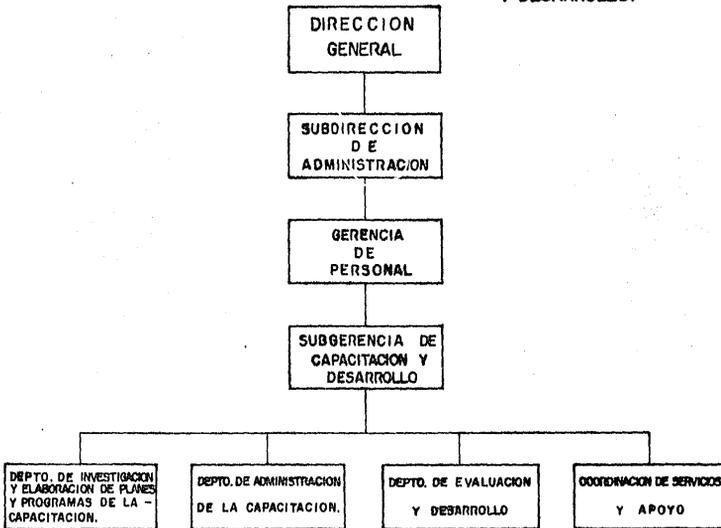
### 3.2 Estructura Orgánica de la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo.

La Subgerencia de Capacitación y Desarrollo está adscrita a la Gerencia de Personal, la que a su vez forma parte de la Subdirección de Administración, la cual depende de la Dirección General.

La Subgerencia de Capacitación y Desarrollo está integrada por cuatro Departamentos:

- Departamento de: Investigación y Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.  
Administración de la Capacitación  
Evaluación y Desarrollo.  
Coordinación de Servicios y Apoyo.

**ESTRUCTURA ORGANICA DE LA  
SUBGERENCIA DE CAPACITACION  
Y DESARROLLO.**



### 3.3 Objetivos y Funciones de la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo y de sus Departamentos que la integran.

#### SUBGERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

##### OBJETIVO GENERAL:

Propiciar que los trabajadores de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, adquieran y desarrollen en cantidad, calidad y oportunidad, los conocimientos y habilidades técnicos y administrativos, así como modificar las actitudes del personal, para que desempeñen eficientemente las tareas del puesto que ocupen en las diferentes áreas y posibilitar su desarrollo -- personal y colectivo mediante planes a nivel nacional, a fin de coadyuvar en el logro de las metas institucionales en materia de productividad.

##### FUNCIONES:

- 1) Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar los programas de la Subgerencia.
- 2) Establecer políticas de capacitación que rijan las acciones programadas.
- 3) Administrar el sistema de capacitación del Organismo y los recursos asignados para ello.
- 4) Coordinar el funcionamiento de los subsistemas y programas de capacitación del Organismo.
- 5) Coordinar y mantener la relación y comunicación necesarias con las demás áreas del Organismo y del Sector Aeronáutico.
- 6) Detectar periódicamente necesidades de capacitación del --

personal del Organismo.

- 7) Elaborar planes y programas en base a la información captada a través de la detección de necesidades.
- 8) Integrar y/o contratar los cursos contemplados en el programa de capacitación vigente.
- 9) Elaborar y/o revisar los contenidos y material didáctico de los cursos que integran el programa.
- 10) Seleccionar a los instructores internos de acuerdo a las características particulares de cada curso, así como los participantes que requieran tomar dichos cursos.
- 11) Revisar y autorizar la documentación y presupuestos necesarios para la realización de trámites administrativos de conformidad con la Gerencia de Personal.
- 12) Coordinar la ejecución del Programa de capacitación vigente.
- 13) Integrar los recursos administrativos, físicos e instruccionales necesarios para la ejecución del sistema.
- 14) Difundir a nivel nacional los planes, programas, eventos de capacitación y aspectos de carácter educativo de interés general para los trabajadores.
- 15) Elaborar y/o reproducir los materiales didácticos necesarios para cada curso.
- 16) Desarrollar actividades de evaluación y seguimiento de investigación, tendientes a proporcionar retroalimentación continua al sistema de capacitación.
- 17) Fomentar la comunicación y la participación, así como la-

responsabilidad compartida de todo el personal, a fin de crear un ambiente favorable de trabajo, sentido de grupo, y una mayor identificación con los objetivos del Organismo.

- 18) Propiciar el desarrollo integral de los trabajadores, mediante la aplicación de instrumentos de evaluación y seguimiento de acuerdo a los lineamientos establecidos en las políticas de administración de personal en materia de productividad.
- 19) Establecer mecanismos de seguimiento de las actividades de servicio social o prácticas profesionales que se desarrollan en el Organismo.
- 20) Atender y reglamentar el uso de la biblioteca y banco de datos del Organismo.
- 21) Elaborar informes y reportes necesarios que contengan el avance de las metas asignadas.

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LA CAPACITACION.

OBJETIVO GENERAL:

Detectar las necesidades de capacitación manifiestas y en cubiertas de los trabajadores en el Organismo, mediante la - - aplicación de técnicas de investigación, y en base a ello elaborar aquellos planes y programas que prioritariamente las satisfagan en términos de calidad y oportunidad.

FUNCIONES:

- 1) Diseñar instrumentos de investigación de necesidades de capacitación.
- 2) Aplicar los instrumentos.
- 3) Concentración de la información para su tabulación e interpretación.
- 4) Establecimiento de objetivos a alcanzar en base a los resultados de la detección de necesidades de capacitación.
- 5) Formulación del plan general de Capacitación y Desarrollo.
- 6) Elaboración de los programas de capacitación por área, estableciendo los objetivos intermedios.
- 7) Determinar los objetivos específicos de cada evento, así como el universo a quien va dirigido y los recursos instruccionales adecuados.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.OBJETIVO GENERAL:

Organizar, Integrar, Coordinar y Ejecutar los programas y eventos de capacitación que se lleven a cabo en el Organismo, estableciendo estrategias, metodologías y procedimientos dotando los recursos necesarios que garanticen su eficiencia.

FUNCIONES:

- 1) Establecer estrategias, metodologías y procedimientos para ejecutar los programas y eventos de capacitación.
- 2) Difundir oportunamente los eventos de capacitación a realizarse en el Organismo.
- 3) Coordinar la integración de los participantes e instructores para cada evento específico.
- 4) Integrar los recursos administrativos, físicos e instruccionales para cada evento.
- 5) Elaborar y reproducir los materiales didácticos para cada curso.
- 6) Supervisar el inicio, desarrollo y término de cada evento de acuerdo a los requerimientos especificados en el programa.
- 7) Determinar la asignación de constancias a los participantes que cumplan con los requisitos preestablecidos.
- 8) Aplicar los formatos de registro, control y evaluación a los participantes e instructores.

DEPARTAMENTO DE EVALUACION Y DESARROLLO.OBJETIVO GENERAL:

Establecer y aplicar mecanismos de evaluación y seguimiento al sistema, instructores y participantes, para determinar el grado de eficiencia, calidad y aprovechamiento respectivamente, así como, medir el impacto posterior del capacitado en su desempeño laboral, a fin de contar con elementos de juicio para promover su desarrollo integral.

FUNCIONES:

- 1) Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación y seguimiento.
- 2) Determinar los parámetros para evaluar el sistema y la actuación de los instructores y participantes.
- 3) Alimentar el sistema de Administración de la Capacitación por cómputo.
- 4) Reclutar, seleccionar y preparar instructores potenciales-internos.
- 5) Seleccionar y proponer instructores externos e instituciones capacitadoras, de acuerdo a los requerimientos del programa.
- 6) Realizar la evaluación y seguimiento de los estudiantes -- que prestan servicios social o prácticas profesionales en el Organismo.
- 7) Procesar los resultados de la evaluación y seguimiento de los participantes e informar a la instancia correspondiente, para efecto de alimentar al sistema de Administración del Personal del Organismo.

DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE SERVICIOS Y APOYO.OBJETIVO GENERAL:

Proporcionar servicios educativos a través del sistema de enseñanza abierta, biblioteca y banco de datos a fin de incrementar el acervo cultural y formativo de los trabajadores del Organismo, así como, coordinar y controlar el archivo, almacén y servicios generales de la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, con la finalidad de racionalizar y optimizar su operación.

FUNCIONES:

- 1) Atender y reglamentar el uso de la biblioteca y banco de datos.
- 2) Controlar la documentación y papelería utilizada en la Subgerencia, así como su distribución oportuna y racional a las diferentes áreas que la integran.
- 3) Controlar mobiliario, equipos y activos fijos de la Subgerencia programando su utilización para los diferentes eventos en que se requieran.
- 4) Coordinar los servicios generales de mensajería, atención de aulas y operación de equipos utilizados en los diferentes eventos organizados por la Subgerencia.
- 5) Apoyar a la Subgerencia en todas las actividades inherentes de su competencia.

### 3.4 Políticas Generales en Materia de Capacitación.

- Promover la capacitación, investigación y desarrollo tec nológico en las diversas áreas como una vía para enriquecer - el acervo cognoscitivo de los trabajadores, de forma que, en la medida de lo posible, ascendiendo o reubicando al personal antes que recurrir a nuevas contrataciones, manteniendo por - tanto una plantilla mínima sin detrimento de la seguridad, - operatividad y productividad de los aeropuertos.

- Procurar que todos los trabajadores sean sujetos de capa citación en algún momento de su trayectoria laboral, para lo cual los titulares de área deberán brindar las facilidades - del caso para que el personal a su cargo, asista oportunamente a los cursos programados.

- Intensificar la formación de instructores internos con - el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación con - recursos propios.

- Establecer un vínculo estrecho entre los requisitos espe cíficos que impone cada puesto, con las expectativas y aspira ciones individuales y colectivas de los trabajadores.

- Promover cursos permanentes en los aeropuertos foráneos, como apoyo concreto al Programa de Desconcentración Aeropo r - tuaria, impulsado por la actual Administración.

- Propiciar un Proceso de Comunicación permanente que, me diante actividades de Enseñanza-Aprendizaje, contribuya al De sarrollo Integral de los trabajadores del Organismo.

Para la realización de éste trabajo se enfocará solamente el estudio de la Capacitación Administrativa, por considerarla importante en el desarrollo de los Recursos Humanos que requieren de los conocimientos téoricos, con el objeto de unificar los criterios en puestos similares, asimismo, se puede considerar como base para llevar a cabo un correcto adiestramiento, además de tener una gran importancia dentro de Aeropuertos y Servicios Auxiliares para el logro de las metas institucionales en materia de productividad.

## CAPITULO IV

SISTEMA MODULAR DE CAPACITACION Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO

DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES.

#### 4.1 INTRODUCCION

El Sistema Modular de Capacitación Administrativa se desarrolla a través de cuatro fases, a saber:

- 1.- Detección de Necesidades.
- 2.- Elaboración de Cursos - Programas.
- 3.- Ejecución.
- 4.- Evaluación y Seguimiento.

De esta última se deriva un análisis comparativo entre la detección de necesidades inicial y los resultados finales, para determinar en qué medida las necesidades fueron satisfechas, convirtiéndose a su vez en parte de la detección de necesidades de capacitación que reinicia el proceso.

#### 4.2 DETECCION DE NECESIDADES.

La determinación de necesidades de capacitación es un procedimiento que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a objetivos de su puesto, o de otro diferente al suyo.

De lo anterior se desprende que las necesidades de capacitación, se presentan en dos niveles:

- 1.) Falta de conocimientos, habilidades y actitudes -- del trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- 2.) Diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

Así concebida la capacitación se vincula siempre, a los objetivos de la empresa, relacionados prioritariamente con las áreas en donde se presentan las mayores deficiencias en la ejecución de las tareas asignadas por puesto o al bajo rendimiento y efectividad de un área asignada; por lo que las necesidades detectadas en dichos puestos y/o áreas serán nuestro punto de partida para elaborar y calendarizar el programa de capacitación.

Resumiendo, tenemos que las necesidades de capacitación se manifiestan básicamente en:

- Términos de tareas específicas por puesto.
- Su vínculo con los estándares de desempeño esperados

- Su vínculo con los objetivos del Organismo y del propio puesto.
- La necesidad de incrementar conocimientos, habilidades y modificar actitudes que permitan alcanzar vía capacitación los estándares de desempeño esperados.

Considerando estas características ligadas estrechamente a la problemática del Organismo, se desprende que la capacitación forma un sistema con objetivos definidos que tiende a coadyuvar en la consecución de las metas del Organismo; así como a solucionar ciertos problemas detectados por la investigación de necesidades pero que no forman parte del conjunto de acciones de capacitación que contemplara el programa y que permitirá:

- 1.) Garantizar que la capacitación es la solución más viable para un problema dado.
- 2.) Iniciar la planeación del desarrollo de personal.
- 3.) Sistematizar las acciones de capacitación en el Organismo.
- 4.) Reflejar el conjunto de intereses de los trabajadores y el Organismo.
- 5.) Fundamentar los planes y programas de capacitación.

#### NECESIDADES MANIFIESTAS.

Se definen como necesidades manifiestas aquellas que surgen por los cambios de la estructura organizacional, la movilidad del personal y las generadas por la modernización tec

nológica del Organismo y se genera básicamente en:

- La promoción del personal
- La transferencia del personal.
- La contratación de personal para plazas de nueva creación.
- Los cambios de procedimientos ( maquinaria, herramientas, políticas, etc.).

#### NECESIDADES ENCUBIERTAS.

Para la identificación de las necesidades encubiertas - se consideraron los tres niveles en los que se localizan las - necesidades de capacitación.

- a) Nivel Organizacional.- Es decir, los problemas generales que presenta el organismo en sus diversas funciones.
- b) Nivel Ocupacional.- Los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.
- c) Nivel Individual.- Las deficiencias particulares de un trabajador con respecto a la descripción del puesto.

#### TECNICAS BASICAS DE LA DETECCION DE NECESIDADES.

Para la localización de las necesidades manifiestas se consultaron los registros de administración de personal en --

cuanto al promedio del personal de nuevo ingreso, promociones, transferencias y de organización y métodos en cuanto a cambios de procedimiento.

Las necesidades encubiertas fueron detectadas utilizando las siguientes técnicas:

a) Aplicación de un cuestionario a los responsables de área de los principales niveles de organización. Así, los Gerentes Generales reportaron los problemas y necesidades de -- las diversas Subgerencias a su cargo, éstas a su vez, identificaron los de los Departamentos bajo su mando y finalmente los Jefes de Departamento, los del personal bajo sus órdenes. De tal manera que a través de una serie de respuestas, señalaron aquellos problemas susceptibles de solucionarse mediante la - capacitación.

b) Entrevistas realizadas a los reponsables de área, - que por el carácter especializado de su función, requiere de un tratamiento especial para la determinación de las necesidadas de capacitación como es el caso de la estancia infantil, - procesamiento de datos, etc.

c) Análisis del Catálogo de Puestos para conocer las - actividades a realizar y lo relativo al perfil de puesto en - donde existe un acápite en el que se señalan los cursos de capacitación que requiere cada puesto, en términos generales.

#### 4.2.1. CUESTIONARIOS.

El objetivo de las preguntas contenidas en la primera parte del cuestionario fué identificar el conjunto de problemas existentes que afectan el logro de los objetivos, cuáles de ellos son susceptibles de solucionarse a través de la capacitación y/o adiestramiento y cuáles a través de otro tipo de acciones.

La segunda parte del cuestionario se orientó a las especificaciones de los puestos y actividades principalmente -- afectados, y a los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ser desempeñadas eficientemente.

Se pidió adicionalmente que se registrara al personal que por sus conocimientos y habilidades pudiese fungir como instructor interno del organismo después de recibir capacitación como tal.

A continuación, presento el cuestionario que fué aplicado en toda la red aeroportuaria, así como en las oficinas generales.

Llene usted los espacios que permiten reconocer y ubicar su -  
 área claramente, dentro del Organismo.

JEFATURA REGIONAL \_\_\_\_\_  
 GERENCIA O AEROPUERTO \_\_\_\_\_  
 SUBGERENCIA \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 NUM. DE PERSONAS \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

#### I N S T R U C C I O N E S :

A continuación se presentan varias preguntas relativas a las  
 necesidades de capacitación de su área.

Conteste usted escribiendo en los espacios correspondientes,  
 sus repuestas, recuerde que de la exactitud y veracidad de -  
 las mismas, dependen las acciones de capacitación que se pro-  
 gramen para su área. El futuro desarrollo de sus subordina-  
 dos, tanto personal como profesional, está vinculado con esta  
 investigación inicial.

Es conveniente que antes de responder cualquiera de las pre -  
 guntas, lea el cuestionario completo.

Si el espacio para sus respuestas no es suficiente, agregue -  
 en notas separadas el complemento de las mismas, identificán-  
 do las adecuadamente.

CUESTIONARIO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

1. Señale los principales problemas que dificultan a su -  
área un desempeño más adecuado de sus funciones.

---

---

---

---

---

2. ¿ A qué se deben éstos problemas?

---

---

---

---

---

3. ¿ Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos,  
habilidades y actitudes de su personal?

Conocimientos:

---

---

Habilidades:

---

---

Actitudes:

---

4. ¿ Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?

---

---

---

---

---

5. ¿ En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?

---

---

---

---

---

6. Mencione los conocimientos que se requieren en estos - puestos.

---

---

---

---

---

7. Mencione las habilidades que deben desarrollarse.

---

---

---

---

---

8. ¿ Qué actitudes necesitan modificarse o establecerse?

---

---

---

---

---

9. ¿ Qué cursos podrían proporcionar los conocimientos, -  
habilidades y actitudes necesarias?

---

---

---

---

---

10. Conoce algunas instituciones que los impartan, cuáles?

---

---

---

---

---

11. De las personas que trabajan en su área, quienes podrían - -  
eventualmente impartir cursos y cuáles?

---

---

---

---

---

12. Comentarios:

---

---

---

---

---

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

## CONCENTRACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

La información obtenida por los cuestionarios aplicados se concentró en cuadros de tabulación, conteniendo como elementos la estructura orgánica afectada, así como el personal por niveles, puestos y actividades. De esta manera, la interpretación de los datos a través de los criterios seleccionados, tales como número de frecuencia en que se presentó la necesidad de capacitación, su importancia en relación con los objetivos del Organismo y la ubicación de la estructura orgánica afectada, permitió definir las estrategias de capacitación al igual que la estructuración del programa, de acuerdo a la prioridad de necesidades.

En seguida se procedió a la agrupación de las categorías con similitud de funciones, de tal manera que se pudiera establecer el tipo de conocimientos generales y específicos afines a cada grupo de acuerdo a la frecuencia de problemas detectados.

Una vez obtenidas en términos generales las necesidades de capacitación por grupos de categorías, fué necesario fijar prioridades, las que se obtuvieron a partir del comparativo entre las necesidades derivadas del Catálogo de Puestos, y de las reportadas en los cuestionarios por los Jefes de Area.

#### 4.2.2. COMPARACION DE REQUERIMIENTOS DE CUESTIONARIOS Y CATALOGO DE PUESTOS.

La siguiente comparación nos muestra, primero todos -- los cursos reportados en los cuestionarios, la frecuencia con que aparecieron reportados, tomando en cuenta sólo los que su maron una frecuencia mayor a diez.

El segundo cuadro ños muestra los cursos que indica el Catálogo de Puestos, de acuerdo al reporte de puestos afectados y los cuales se agruparon por similitud de funciones, con los cursos correspondientes a cada grupo.

CURSOS REPORTADOS EN LOS CUESTIONARIOS.

	<u>Frecuencia</u>
- Actualización de taquigrafía y mecanografía	20
- Administración General Básica	46
- Administración del tiempo	25
- Análisis e interpretación de Estados Financieros	16
- Auxiliar de Contabilidad	18
- Comunicación operativa e interpersonal	21
- Contabilidad General	40
- Control de Inventarios y Almacén	12
- Creatividad	17
- Correspondencia y archivo	40
- Costos	15
- Dinámica de grupos	10
- Elaboración de nóminas y manejo de valores	12
- Evaluación de proyectos	13
- Formación de instructores	30
- Formación de supervisores	11
- Formación de operadores de transportación terrestre	01
- Impuestos	15
- Inducción	22
- Integración de equipos de trabajo	15
- Motivación en el trabajo	53
- Organización de oficinas	21
- Planeación financiera	14

Frecuencia

- Presupuestos por programa	12
- Principios de presupuesto	15
- Productividad	29
- Relaciones Humanas	82
- Reformas fiscales	22
- Técnicas de comunicación oral	22
- Técnicas de investigación	32
- Técnicas de redacción	44
- Trato al público	24
- Toma de decisiones	10

CURSOS QUE INDICA EL CATALOGO DE PUESTOS, DE ACUERDO AL REPORTE DE PUESTOS AFECTADOS, AGRUPADOS POR SIMILITUD DE FUNCIONES.

<u>PUESTOS</u>	<u>CURSOS NECESARIOS</u>
Gerentes y Subgerentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades de Dirección.</li> <li>- Plan Nacional de Desarrollo y Comité Mixto de Productividad.</li> <li>- Desconcentración Administrativa.</li> <li>- Legislación laboral y Aeroportuaria.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Planeación estratégica.</li> <li>- Estrategias para un adecuado abastecimiento de bienes de consumo y activos fijos en la Administración.</li> </ul>
Jefes de Departamento y Administradores de Aeropuertos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades de Dirección.</li> <li>- Técnicas de redacción.</li> <li>- Técnicas de investigación</li> <li>- Mejoramiento de métodos de trabajo.</li> <li>- Elaboración de programas</li> <li>- Comunicación</li> </ul>

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

Instructores Internos y  
Personal de Capacitación.

- Evaluación y Desarrollo de  
Personal.

- Formación de instructores.

Personal de Capacitación.

- Administración de la capa  
citación.

- Diagnóstico y determina -  
ción de necesidades de Ca  
pacitación.

- Planeación, control y eva  
luación de Programas de Ca  
pacitación.

- Métodos de Seguimiento de  
la Capacitación.

Subjefe de Departamento

- Administración Básica

Jefe de Turno de Vigilancia

- Técnicas de investigación

Jefe de Vigilancia

- Técnicas de redacción y -  
elaboración de informes.

Supervisor Técnico

- Presupuestos por Programa

Jefe de Oficina

Jefe de Sección - Inspector

- Productividad y Mejoramien  
to de métodos de trabajo.

Jefe de Taller - Supervisor

Jefe de Turno - Comandante

- Supervisión efectiva y Di

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

Jefe de Tienda - Coordinador - recepción de Personal.  
 - Comunicación  
 - Evaluación y Desarrollo de Personal.

ANALISTAS:

En el ramo de la construcción. - Elaboración de Procedimien  
 Para el ahorro de Energía Eléc trica. tos específicos y Técnicas para su diagramación.  
 De Organización y Métodos. - Técnicas de investigación.  
 De Normas y Tarifas - Presupuestos por Programa.  
 De Recursos Humanos - Productividad y mejoramien  
 Financiero - Médico to de métodos de trabajo.  
 Auditores - Abogados

Controlador de Requisiciones - Productividad y mejoramien  
 Auxiliar de Oficina. to de métodos de Trabajo.  
 Oficial Administrativo. - Comunicación y relaciones  
 Oficial Operativo interpersonales.  
 Bibliotecario - Técnicas de redacción para  
 Cajero. la elaboración de informes.  
 Cotizador de precios.

Personal de la estancia infantil - Actualización del personal  
 de la Estancia Infantil.

PUESTOSCURSOS NECESARIOSTECNICOS:

En el manejo de equipo de Artes Gráficas y de Proyección.

- Productividad y mejoramiento de métodos de trabajo.

En el manejo de equipo especializado.

- Creatividad  
- Técnicas de redacción de informes.

En audiovisuales

- Topógrafo

Operador de Computadoras

Programadores

- Proyectista

Dibujante

- Laboratorista

Dibujante especializado

Auxiliar de Topógrafo

Diseñador Industrial

Capturista de Datos

Trabajador de servicios generales.

- Productividad y motivación en el trabajo.

Lavandera y planchadora

Fotocopiadores

- Tapicero

Radio Operadores

- Cobrador

- Comunicación y trato al público.

Mensajero

- Bombero

- Elaboración de informes Especiales.

Carpintero

- Soldador

Almacenista

- Plomero

Abarrotero

- Cocinera

Peluquero

- Albañil

Cerrajero

- Pintor

PUESTOS

Calderero	- Chofer
Vigilante	- Gestor
Bodeguero	- Peón

CURSOS NECESARIOS

Taquimecanógrafas	- Ortografía y principios de redacción.
Mecanógrafas	- Mecanografía principiantes.
Secretarias	- Taquigrafía principiantes.
Archivistas	- Técnicas secretariales.
Recepcionistas	- Archivo
	- Desarrollo Secretarial.

#### 4.2.3. RESUMEN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

En éste resumen nos encontramos con el resultado final - del comparativo de los Cuestionarios y el Catálogo de Puestos, incluye el total de cursos necesarios de capacitación para cada grupo de puestos, agrupados por similitud de funciones, así mismo, una lista de cursos generales dirigidos a todo el personal y específicos para el personal que requiera de esos conocimientos en la realización de sus funciones.

Algunos de estos cursos son reportados en los Cuestionarios y en el Catálogo de Puestos, otros se considerarán necesarios como medio para actualizar los conocimientos, la información que proporciona éste resumen nos sirve para la elaboración del Programa General y el Sistema Modular de Capacitación Administrativa.

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

Gerentes y Subgerentes

- Desarrollo de habilidades de dirección.
- Plan Nacional de Desarrollo y Comité Mixto de Productividad.
- Desconcentración Administrativa.
- Legislación laboral y Aeroportuaria.
- Toma de decisiones
- Planeación estratégica
- Estrategias para un adecuado abastecimiento de bienes de consumo y activos fijos en la Administración.

Jefes de Departamento y Administradores de Aeropuertos.

- Desarrollo de habilidades de dirección.
- Técnicas de redacción
- Técnicas de investigación.
- Mejoramiento de métodos de trabajo
- Elaboración de programas
- Comunicación
- Evaluación y Desarrollo de Personal.

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

Instructores internos y personal de Capacitación.	- Formación de instructores
Personal de Capacitación	- Administración de la Capacitación.
	- Diagnóstico y determinación de necesidades de capacitación.
	- Planeación, control y evaluación de Programas de Capacitación.
	- Métodos de Seguimiento de la Capacitación.
Subjefe de Departamento	- Administración Básica
Jefe de turno de vigilancia	- Técnicas de investigación
Jefe de Vigilancia	- Técnicas de redacción y elaboración de informes.
Supervisor Técnico	- Presupuestos por Programas
Jefe de Oficina	- Productividad y mejoramiento de métodos de trabajo.
Jefe de Sección - Inspector	- Supervisión efectiva y Dirección de personal.
Jefe de Taller - Supervisor	- Comunicación
Jefe de Turno - Comandante	
Jefe de Tienda - Coordinador	

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

## ANALISTAS:

En el ramo de la construcción  
Para el ahorro de energía eléctrica.

De Organización y Métodos

De normas y tarifas

De Recursos Humanos

Financiero

- Médico

Auditores

- Abogado

Controlador de requisiciones

Auxiliar de Oficina

Cotizador de precios

Oficial Administrativo

Oficial Operativo

Bibliotecario

Cajero.

- Evaluación y Desarrollo de Personal.

- Elaboración de Procedimientos específicos y técnicas para su diagramación.

- Técnicas de investigación.

- Presupuestos por programa.

- Productividad y mejoramiento de métodos de trabajo.

- Productividad y mejoramiento de métodos de trabajo.

- Comunicación y relaciones interpersonales.

- Técnicas de redacción para la elaboración de informes

- Administración Básica.

Personal de la Estancia Infantil

- Actualización del personal de la estancia infantil.

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

## TECNICOS:

En el manejo de equipo de artes gráficas y de proyección.	- Productividad y mejoramiento de métodos de trabajo.
En el manejo de equipo especializado.	- Creatividad.
En Audiovisuales	- Técnicas de redacción de informes.
Operador de Computadoras	
Programadores	- Topógrafo
Dibujante	- Projectista
Dibujante especializado	- Laboratorista
Auxiliar de Topógrafo	
Diseñador industrial	
Capturista de datos.	
Trabajador de servicios generales	- Productividad y motivación en el trabajo
Lavandera y planchadora	
Fotocopiadores	- Tapicero
Radio-Operadores	- Cobrador
Mensajero	- Bombero
Carpintero	- Soldador
Almacenista	- Plomero
	- Comunicación y trato al público
	- Elaboración de informes especiales.

PUESTOSCURSOS NECESARIOS

Abarrotero	- Cocinera
Peluquero	- Albañil
Cerrajero	- Pintor
Calderero	- Gestor
Vigilante	- Chofer
Bodeguero	- Peón

Taquimecanógrafas	- Ortografía y principios de redacción.
Mecanógrafas	- Mecanografía principiantes
Secretarias	- Taquigrafía principiantes
Archivistas	- Técnicas Secretariales
Recepcionistas	- Archivo
	- Desarrollo Secretarial
	- Actualización secretarial

LISTA DE CURSOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

- Inducción
- Relaciones Humanas
- Creatividad
- Técnicas de comunicación oral
- Administración del Tiempo
- Comunicación operativa e interpersonal
- Contabilidad general
- Costos
- Impuestos
- Reformas fiscales
- Análisis e interpretación de estados financieros.
- Planeación financiera
- Evaluación de proyectos
- Control de inventarios y almacén
- Auxiliar de contabilidad
- Principios de presupuesto
- Elaboración de nóminas y manejo de valores
- Presupuestos por programa
- Actualización administrativa (Desconcentración Aeroportuaria).
- Formación de operadores de transportación terrestre.

#### 4.3. ELABORACION DEL PROGRAMA DE UN SISTEMA MODULAR.

La Capacitación Administrativa de Aeropuertos y Servicios Auxiliares, había venido implementándose a lo largo de varios años como un proceso de desarrollo general destinado al personal del Organismo, independientemente de la necesidad de cada puesto, hasta convertirse en el año de 1984, en un Sistema Modular de Capacitación, el cual consiste en brindar una secuencia de cursos interrelacionados, dirigidos a categorías o grupos de categorías, de tal manera, que en un período relativamente corto, una persona pueda contar con todos los conocimientos administrativos, que requiera su puesto para desempeñarlo con eficiencia. Asimismo, permitirá que todas aquellas personas que deseen ocupar una categoría superior en el Sistema Escalonario, adquieran los conocimientos básicos de la misma para concursar con mayores posibilidades de éxito, independientemente de la puntuación obtenida por otros aspectos.

El Sistema Modular de Capacitación tiene como base fundamental en sus objetivos de aprendizaje, el desarrollo de las habilidades intelectuales y sociales de los ocupantes de los diversos puestos, de manera que estén en posibilidades de desempeñarse en mejores condiciones al recibir a través de la capacitación, un soporte académico de carácter integral, éstos es, todos los conocimientos que la naturaleza del puesto requiere.

Con el objeto de satisfacer las necesidades laborales, - con miras a optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta cada una de las áreas que integran el Organismo y elevar el nivel de eficiencia y eficacia de los trabajadores, la capacitación se ha dividido en siete sub-programas: capacitación inductiva, en el puesto, para el cambio de puesto, para el perfeccionamiento directivo, para el desarrollo, para la comunicación y para la formación de instructores.

## OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

### Objetivo General:

Brindar mediante un plan integral de capacitación, los conocimientos administrativos que propicien la superación individual y colectiva del personal, al alcanzar los niveles de desempeño que requieren las actividades por puesto, como una forma de mejorar la prestación de los servicios y motivar la identificación del trabajador con los fines del Organismo.

### Objetivos Específicos:

- Brindar la oportunidad a todo el personal del Organismo, para que mediante el Proceso Enseñanza-Aprendizaje, desarrolle sus habilidades y aptitudes en función del puesto que desempeñe.
- Procurar un cambio de actitudes en los trabajadores, que les permita tener una mayor identificación con los objetivos institucionales del Organismo.
- Ofrecer cursos de carácter modular de tal forma que el capacitado obtenga bases firmes que le permitan una formación óptima para el desempeño de sus funciones u otras de niveles superiores.
- Relacionar más estrechamente el programa de capacitación con el sistema escalafonario; para que el personal sujeto a promoción, de acuerdo al Catálogo de Puestos, concurse con mayores posibilidades de éxito y cuente con los elemen

tos necesarios para desempeñar eficientemente en menor - - tiempo el nuevo puesto.

- Mejorar la comunicación entre todos los niveles del Organismo para que a través de la colaboración se facilite el logro de los objetivos de cada área.
- Difundir la información básica al personal, para que conozcan sus derechos y obligaciones, así como los fines, estructura y personal directivo del Organismo.

El personal que por múltiples razones ha tomado cursos en forma aislada, que no sean los de carácter general, podrá participar en aquellos que le falten y completar de esta manera, el ciclo de formación que requiere su puesto.

Cada módulo permite una capacitación completa para el nivel ocupacional al que se destina. Su estructura hace que puedan ingresar a él, en cualquiera de sus cursos o que puedan organizarse programas de capacitación acordes con necesidades específicas de una persona o grupos de trabajadores. Así mismo, cada curso tiene sus propios objetivos de aprendizaje, de manera que puede funcionar como un curso independiente.

Las personas que por diversas razones, sólo participan en algunos cursos durante el año, tendrán opción de continuar en los años sucesivos, con su formación integral, ya que el Sistema Modular está concebido sobre la base de los alcances del Plan Sexenal de Capacitación.

Por otra parte, teniendo en cuenta las prioridades de impartir determinados cursos para cada grupo de categorías y en base al universo en cada una de ellas, se procedió a establecer la frecuencia de los cursos a través del año, al mismo -- tiempo se procedió a delimitar el objetivo de aprendizaje perseguido, el universo a quién está dirigido, así como el número de horas de instrucción, dando origen a una calendarización - anual. Paralelamente, se determinaron los cursos que podrían cubrirse con instructores internos y cuáles por necesidades - concretas se contratarían instructores externos.

#### SELECCION DE INSTRUCTORES.

La Subgerencia cuenta con un Catálogo de Instituciones - especializadas en impartir cursos de capacitación, mismas que se encuentran registradas en el Sistema de Administración de la Capacitación por cómputo, de los cuales, se seleccionaron - a los despachos que mejores beneficios representan para el Organismo, considerando aspectos tales como: experiencia en la - Administración Pública, evaluaciones en los cursos que hayan impartido anteriormente en el Organismo, solvencia académica, y costos de instrucción.

A partir de dicho análisis se seleccionaron cuatro despachos a saber: Bufete de Instructores Profesionales, Cantarell y Asociados, Desarrollo y Planeación Organizacional A.C. y Centro de Capacitación y Productividad, cuyos antecedentes profe

sionales junto con el Programa de Capacitación fué sometido a consideración de la Gerencia de Personal para su autorización.

Simultáneamente a los despachos se les asignaron los módulos y/o cursos a impartir, dándoles a conocer los objetivos de aprendizaje y el universo a quienes está dirigido para que a su vez propusieran a la Subgerencia diversas alternativas - de temarios, contenidos y material didáctico para cada curso.

#### HABILITACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

De una lista de instructores potenciales fueron seleccionados, previa autorización de sus jefes inmediatos a aquellos empleados que por su experiencia y/o conocimientos estuvieron relacionados con los temas o cursos contenidos en el Programa.

La mayoría de ellos, ya había sido habilitado como Instructor Interno, al haber participado en el curso "FORMACION-de INSTRUCTORES" impartido el año anterior; los que no, fueron inscritos al módulo correspondiente que los formaría como tales.

A todos ellos se les proporcionó la información relativa al curso que impartiría y se les brindó la asesoría necesaria para su integración y elaboración de material didáctico.

#### 4.4. EJECUCION

El Programa General de Capacitación, fué presentado a los responsables de área en una reunión efectuada los primeros días de la segunda quincena de Enero, en donde se explicaron detalladamente los lineamientos y alcances del mismo.

En el transcurso de la segunda quincena de Enero, los Jefes de Departamento, analizaron la información proporcionada por la Subgerencia de Capacitación y Desarrollo, con la finalidad de seleccionar adecuadamente a los trabajadores que se incorporarán al Programa correspondiente a 1984.

La incorporación del personal a los cursos calendarizados en el presente programa será responsabilidad de los titulares de área, quienes en base a las necesidades detectadas en el ámbito de su competencia decidirán su inscripción.

Durante la última semana de Enero, personal del Departamento de Administración de la Capacitación, visitó cada una de las áreas del Organismo con el objeto de inscribir oficialmente a los participantes designados, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior.

La participación de un trabajador deberá corresponder a los requerimientos de cada curso, en función de la naturaleza de la actividad que desempeña dentro de su puesto de trabajo y/o en la perspectiva de un cambio.

Cuando por razones de fuerza mayor un trabajador programado para asistir a un curso, no pudiese hacerlo, el responsable del área deberá notificarlo por escrito al Departamento de Administración de la Capacitación, indicando las razones que justifican su ausencia.

Cada semana se envía un recordatorio a los Jefes de Departamento en el que se indica el tipo de cursos a iniciar, el nombre del instructor y el aula asignada, así como los formatos de inscripción que deberán remitir a más tardar los días viernes de cada semana.

Por su parte, el Departamento de Administración de la Capacitación concentra en un formato las inscripciones recabadas en cada área y de esta manera se procede a la integración de grupos que posteriormente da origen a las listas de asistencia.

Asimismo se giran instrucciones al encargado de atender cada curso, para que coordine la entrega de las hojas de registro de los participantes, carpeta con material de apoyo, servicio de cafetería y equipo a utilizar.

#### INICIO DE LOS CURSOS.

Los cursos inician con la recepción del instructor y la distribución del material a utilizar, temario, block, lápiz, etc., posteriormente se procede al registro de los participantes en el formato correspondiente en el que se consigna el nombre del curso, el Departamento a que pertenece, clave y ca-

tegoría del trabajador, así como el nombre de su jefe inmediato.

En seguida se procede a la presentación del instructor, así como a reseñar brevemente los aspectos más relevantes de la participación de los trabajadores, y el esfuerzo que hace el Organismo, al brindar la oportunidad para incrementar sus conocimientos, procediéndose en seguida a la inauguración formal.

A partir de ese momento, el instructor asume la conducción del grupo con una dinámica de presentación encaminada -- fundamentalmente a motivar a los participantes.

Posteriormente, realiza una evaluación diagnóstica a cada uno de los participantes con el objeto de establecer el nivel con que se recibe a cada uno de ellos, lo que a su vez -- les permite orientar el curso a las nuevas expectativas que pudieran surgir. Al finalizar el curso, practica una evaluación final en la que se establece el nivel de aprovechamiento de cada participante, a su vez, cada uno de ellos realiza una evaluación al instructor, al curso mismo, y a las condiciones en que se llevó a cabo.

#### ACREDITACION.

Existen dos modalidades de acreditación en el Sistema Modular. Los participantes pueden obtener un CERTIFICADO DE PARTICIPACION, por cada curso en el que se cumpla con un 80%

de asistencia al total de horas.

Los participantes pueden obtener un CERTIFICADO DE HABILIDADES y un DIPLOMA, que les acredite su formación integral en el nivel ocupacional al que corresponde, el requisito será haber cumplido con el 90% de las asistencias al tiempo total de duración del módulo y haber cubierto satisfactoriamente -- los exámenes de aplicación de cada curso.

El formato de inscripciones, la hoja de registro de los participante, la lista de asistencia, el plan de instrucción, el temario del curso, así como el material didáctico utilizado conforma el expediente de cada curso, mismo que constituirá fuente de información para la integración del grupo del -- curso subsiguiente, así como, permite alimentar el Sistema de la Capacitación por Cómputo.

Por su parte los despachos hacen entrega al Departamento de Evaluación y Desarrollo de un informe detallado acerca del desarrollo de cada curso, así como de las evaluaciones -- practicadas, también hacen llegar el recibo de honorarios con el objeto de que éste tramite su pago de acuerdo al procedimiento vigente.

A continuación presento la calendarización correspondiente la cual contempla, el nombre del curso, objetivo que -- persigue, el universo al que está dirigido, el tipo de instructor, así como las fechas comprendidas para su desarrollo.



Programa General de Capacitación Administrativa

SISTEMA MODULAR

SUBPROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERFECCIONAMIENTO DIRECTIVO

NO. M. OBRAS Y ALIQUIS DE MODIFICACION

COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
NOMBRE DEL CURSO

DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCION PARA FUNCIONARIOS  
1. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y EL QUINTE NACIONAL, PRAXIS DE PRODUCTIVIDAD.  
2. DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA  
3. DESARROLLO DE HABILIDADES DE RECEPCION EN LA FOMHA, PUBLICA.  
4. ELABORACION LABORAL Y ADMINISTRATIVA.  
5. TOMA DE DECISIONES EN LA AMON. PUBLICA.  
6. PLANIFICACION ESTRATEGICA.  
7. ESTADISTICAS PARA UN ADECUADO MANEJO DE BIENES DE CONSUMO Y ACTIVOS FIJOS EN LA ADMINISTRACION.  
8. ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCION PARA JEFES DE

1 A. DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCION EJE 1  
1 B. DESARROLLO DE HABILIDADES DE DIRECCION FASE II  
2. TECNICAS DE RECEPCION  
3. TECNICAS DE INVESTIGACION EN ADMINISTRACION PUBLICA  
4. ELABORACION DE PROGRAMAS  
5. PLANEAMIENTO DE METODOS DE TRABAJO  
6. PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS  
7. COMUNICACION  
8. EVALUACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

OBJETIVO	UNIVERSO	INSTRUCCION	LUGAR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
AL CONSEGUIR EL MODULO LOS PARTICIPANTES HANAN ACTUALIZADO SUS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN EL CONTEXTO DE LAS POLITICAS DE BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO IMPULSADO POR EL GOBIERNO FEDERAL CON EL PROPÓSITO DE ESTABLECER UNA RELACION COMPLEMENTARIA ENTRE ESTAS Y LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE NUESTRO ORGANISMO.	GERENTES Y SUBGERENTES	EXTERNO													
	JEFES DE DEPARTAMENTO Y ADMINISTRADORES DE AEROPUERTOS	EXTERNO	DFI												

5

8

**Programa General de Capacitación Administrativa** SUBPROGRAMAS DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES Y CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

NO. DE  
CÓDIGO  
E  
GRUPO  
DE  
ACTIVIDADES

COMITE NACIONAL MIXTO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO NOMBRE DEL CURSO	OBJETIVO	UNIVERSO	INSTRUCION	LUGAR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	AGOSTO
<b>FORMACIÓN DE INSTRUCTORES</b>																
1. METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA DINÁMICA Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS.	PERFECCIONAR Y ACTUALIZAR AL PERSONAL - CON SOLIDIDAD DE ACCIÓN NATURAL, EN LAS TÉCNICAS DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - - APRENDIZAJE, SU EVALUACIÓN Y LA CONDUCCIÓN DE GRUPOS, A FIN DE QUE PUEDA TRANSMITIR SUS CONOCIMIENTOS RE- - SULTANDO EL EFECTO MULTIPLICADOR DE LA CAPACITACIÓN.	INSTRUCTORES INTERIORS Y PERSONAL DE CAPACITACIÓN	EXTERNO	D.F.												
2. PLANEACIÓN DE UN CURSO Y ELABORACIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO.																
3. EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.																
<b>ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>																
1. DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	AL FINALIZAR EL MODULO LOS PARTICIPANTES ACTUALIZARÁN LOS CONOCIMIENTOS - CONOCIMIENTOS Y LA PLANEACIÓN, CONDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN, CON LAS TÉCNICAS PROMOTORIA CON MAYOR EFECTIVIDAD, CUANDO DEL ORGANISMO.	PERSONAL DE CAPACITACIÓN	EXTERNO	D.F.												
2. PLANEACIÓN, CONTROL Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.																
3. NECESOS DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN																
<b>ACTUALIZACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESTANCIJA INFANTIL</b>																
1. RELACIÓN EMOC. ASISTENTES	AL CONCLUIR EL MODULO LOS PARTICIPANTES APLICARÁN LOS CONCEPTOS TEORICO-PRACTICOS ACERCA DEL DESARROLLO COGNOSCITIVO, PSICO-MOTRIZ Y AFECTIVO - DEL NIÑO, PARA MEJORAR SU ACCIÓN - OPERATIVA, Y UNA ADECUADA INTERVENCIÓN A LAS MANERAS.	PERSONAL DE LA ESTANCIJA INFANTIL	EXTERNO	D. F.												
2. DESARROLLO EMOCIONAL DEL NIÑO DE 0 - 6 AÑOS.																
3. TALLER INTEGRAL DE EXPRESIÓN CORPORAL.																
4. SEMINAR DE JUEGO																
5. RECIBER, RACIONES, TIPO DE COCCIÓN Y PREPARACIÓN DE ALIMENTOS.																
6. MANEJO, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL BANCO DE LEGUM.																
7. PLAN DE MANEJO PARA NIÑO LACTANTE. (EDUCACIÓN GEN. DE EDUCACIÓN INICIAL ).																
8. PLAN DE EMERGENCIA DE LA ESTANCIJA INFANTIL. (Seguridad ).																

3

3

8

Programa General de Copocitacion Administrativa

SUBPROGRAMA DE CAPACITACION EN EL PUESTO

M. de  
COPON  
E  
COPRES  
M  
COPRODUC

CONTE NACIONAL MIXTO DE  
CAPACITACION Y  
ADISTRAMENTO  
NOMBRE DEL CURSO

OBJETIVO

UNIVERSO

INSTITUCION

LUGAR

ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE

TECNICAS DE ADMINISTRACION Y SUPERVISIÓN DE PERSONAL

1. Principios de Administración
2. Productividad y Mejoramiento de Métodos de Trabajo.
3. Técnicas de Investigación en la Administración Pública
4. Presupuesto por Programa I
5. Técnicas de Redacción y Elaboración de Informes
6. Supervisión Efectiva y Dirección de Personal.
7. Dinámica y Conducción de Grupos.
8. Evaluación y Desarrollo de Personal.

AL COMPLETAR EL MODULO LOS PARTICIPANTES APLICARAN ASPECTOS TEORICO-PRACTICO DE LA ADMINISTRACION, EN BENEFICIO DE UNA ADECUADA CONDUCCION Y SUPERVISIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO A SU CARGO.

EL PERSONAL QUE TIENEN A SU CARGO GRUPOS DE TRABAJO EXTERNO

D.F.

6

INVESTIGACION Y ACTUALIZACION DE METODOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

1. Administración General y Pública III
2. Productividad y Mejoramiento de Métodos de Trabajo.
3. Elaboración de Procedimientos Específicos y Técnicas para su Implementación
4. Técnicas de Investigación en la Administración Pública
5. Técnicas de Redacción y Elaboración de Informes.
6. Presupuestos por Programa II
7. Comunicación Operativa.

AL TERMINAR DEL MODULO LOS PARTICIPANTES EMPLEARAN LAS TECNICAS METODOLÓGICAS QUE LES PERMITAN REALIZAR LA PLANIFICACION, ORGANIZACION Y CONTROL DEL TRABAJO EN SUS AREAS DE JURISDICCION.

PROFESIONISTAS QUE FUERON CONSULTORES, ORGANIZADORES Y ANALISTAS DE INFORMACION, MÉDICOS, ABOGADOS Y AUDITORES EXTERNO

D.F.

7









#### 4.5 EVALUACION Y SEGUIMIENTO.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares conciente de la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control, con el que se pueda evaluar en forma objetiva la medida en que se satisfacen las necesidades del Organismo y hasta que punto se alcanzaron los objetivos, cuenta con un Sistema de Evaluación que tiene como objetivo principal el medir el impacto de la capacitación, para poder lograrlo se utilizan tres tipos de evaluaciones que son:

- La preevaluación
- La evaluación final } aprendizaje
- La evaluación por seguimiento } recursos

##### 4.5.1. METODOLOGIA.

La preevaluación consiste en la aplicación por parte del instructor, al iniciar el curso, de una evaluación a cada uno de los participantes, con el objeto de establecer el grado de conocimientos y habilidades con que llega al curso, lo que a su vez, permite orientar el curso hacia nuevas expectativas que pudieran surgir.

La evaluación final abarca:

- La evaluación del aprendizaje
- La evaluación de recursos.

La evaluación del aprendizaje es la que se aplica al --

terminar el curso y que permite conocer qué y cuánto aprendieron los participantes y junto con la pre-evaluación nos determina el nivel de aprovechamiento de cada uno de los asistentes al curso.

La evaluación de recursos consiste en una evaluación al curso en general, es decir: a los recursos humanos y materiales que se utilizaron en el desarrollo del curso y contempla los siguientes elementos a evaluar:

- Instructor
- Curso
- Instalaciones
- Material didáctico

La información obtenida de la evaluación del aprendizaje junto con la evaluación de recursos se concentra en el formato de resumen de evaluación de cursos, con el cual se forma el expediente de control de ejecución de programa.

La evaluación por seguimiento tiene por objeto medir el desempeño que tiene el participante en su trabajo y la aplicación de los conocimientos proporcionados por la capacitación, lo que permitirá verificar si realmente fue la capacitación la que motivó el aumento de la productividad en el desempeño de sus funciones.

El procedimiento a seguir en la evaluación por seguimiento es el siguiente:

Los responsables del área deberán llevar un seguimiento

del personal que participa en los cursos, con el objeto de establecer a mediano plazo si han sido cubiertas las expectativas que motivaron la participación del trabajador en el presente programa.

Para tal efecto, el Departamento de Evaluación y Desarrollo remitirá trimestralmente a los titulares del área, un listado conteniendo el nombre del participante, módulo en el que está inscrito y nombre del curso que está cubriendo, así mismo remitirá su evaluación a efecto de que sobre la base de éstos antecedentes reporte al mismo, los cambios experimentados en ese período.

Asimismo, serán informados al cierre del programa acerca del número de participantes capacitados en su área y las evaluaciones obtenidas de cada uno de ellos a fin de que cuente con elementos de juicio que le permitan optimizar el aprovechamiento del capacitado ulteriormente.

De la información obtenida por los tres tipos de evaluación podremos retroalimentar al Sistema de Capacitación.

#### 4.5.2. RESULTADOS OBTENIDOS AL FINALIZAR EL PROGRAMA.

Para la ejecución de la evaluación, se tomó como base la hoja de evaluación final del curso que se aplica en Aeropuertos y Servicios Auxiliares, por considerar que este tipo de evaluación proporciona información suficiente para poder medir el impacto de la capacitación desde el punto de vista de la ca

lidad de la instrucción, los logros obtenidos en los cursos, la utilización del material de apoyo, el estado de las instalaciones en donde se desarrollaron los cursos y conocer algunas opiniones de los participantes con relación a los temas del curso.

A continuación presento la hoja de evaluación final del curso:

HOJA DE EVALUACION FINAL DEL CURSO
------------------------------------

Nombre del Curso:	Fecha:
-------------------	--------

Nombre del Instructor:
------------------------

Las opiniones que usted proporcione a continuación son muy importantes. Encontrará una serie de aspectos del Curso en que participó, al lado de cada uno hay 4 columnas que indican diversas posibilidades sobre la forma en que se desarrolló el curso. Las columnas contienen letras cuyo significado es el siguiente:

E: Excelente o Muy Bien. B. Bueno o Satisfactorio

R: Regular o Suficiente D. Deficiente

Instrucciones: Para cada aspecto marque con una "X" la columna que represente su opinión o la que más se aproxime a ella.

A S P E C T O S	E V A L U A C I O N			
	E	B	R	D
<b>I N S T R U C T O R</b>				
1. Cómo fueron los conocimientos teóricos y prácticos del instructor sobre los temas del curso?				
2. El lenguaje empleado por el instructor fué?				
3. Logró mantener el interés del grupo?				
4. Permitió la participación continua del participante?				
5. Aclaró todas las dudas presentadas en el curso?				
6. Desarrolló los temas programados?				
<b>C U R S O S</b>				
7. Al iniciar el curso, entregó el material didáctico y se dieron a conocer los objetivos y temas del mismo?				
8. La Evaluación aplicada al inicio del curso fué?				
9. La explicación de los temas que se desarrollaron fué?				
10. Las instalaciones en las que se desarrolló el curso son consideradas?				
11. El grado en que se cumplieron los objetivos fué?				

Señale los materiales que utilizó el instructor:

- ( ) Material Impreso      ( ) Pizarrón      ( ) Rotafolio  
( ) Láminas      ( ) Franelógrafo      ( ) Película

II. INSTRUCCIONES: A continuación conteste brevemente las siguientes cuestiones.

1.- ¿Qué conocimientos se aplican a su trabajo?

---

---

2.- ¿ Qué temas incluiría en el curso?

---

---

3.- ¿ Qué temas eliminaría?

---

---

SELECCION DE LA MUESTRA.

Se seleccionaron cien hojas de evaluación al azar, que engloban los siete Subprogramas en que se dividió la capacitación administrativa, abarcando también los diferentes módulos y que fueron aplicadas en los cursos realizados en México, con el objeto de recabar información de todos los niveles de puestos a los que están dirigidos y así evitar que la información obtenida sólo fuera de una parte de ellos de manera tal que permitiera unificar criterios en cuanto a la interpretación de los resultados.

El criterio aplicado para la selección del número de evaluaciones que corresponderían a cada Subprograma y que sumaron cien, giró en torno al número total de cursos que se impartieron en cada uno de los Subprogramas como lo muestra la tabla siguiente:

<u>Subprograma</u>	<u>Número de Cursos</u>	<u>Total de Evaluaciones a seleccionar.</u>
Formación de Instructores	2	5
Inducción, Desarrollo y Comunicación	51	25
Capacitación en el Puesto	96	60
Capacitación para el cambio de puesto	5	5
Perfeccionamiento directivo	<u>3</u>	<u>5</u>
TOTAL	157	100

Después de haber analizado las cien diferentes evaluaciones, los resultados finales obtenidos fueron los siguientes:

<u>ASPECTOS</u>	<u>EVALUACION</u>				<u>TOTAL</u>
	E	B	R	D	%
INSTRUCTOR					
1	61	37	2	0	100
2	55	45	0	0	100
3	59	38	3	0	100
4	64	35	1	0	100
5	65	34	1	0	100
6	55	43	2	0	100
CURSO					
7	41	47	11	1	100
8	29	68	3	0	100
9	54	39	7	0	100
10	15	45	34	6	100
11	63	33	4	0	100

El número de ocasiones en que se utilizó el material de apoyo reportado en las cien evaluaciones sumó el siguiente total:

(99) Material impreso	( 50 )	Láminas
(88) Pizarrón	( 3 )	Franelógrafo.
(73) Rotafolio	( 71 )	Película y equipo Audiovisual

RESULTADOS DE LA EVALUACION

ASPECTO: INSTRUCTOR

Pregunta No. 1

¿Cómo fueron los conocimientos teóricos y prácticos del instructor sobre los temas del curso?

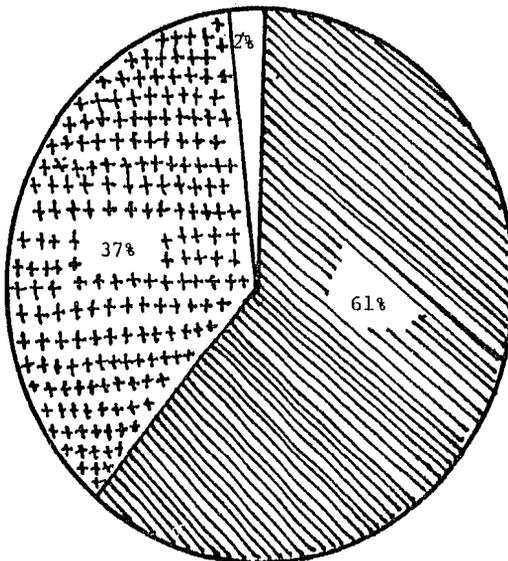
E = 61%

B = 37%

R = 2%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Se observa que el 61% de las personas consideran que los conocimientos teóricos y prácticos del instructor, acerca del curso son excelentes, el 37% los considera buenos y sólo el 2% opinan ser suficientes, esto indica que los instructores seleccionados para la impartición de los cursos dominan los temas que impartieron.

RESULTADOS DE LA EVALUACION

ASPECTO: INSTRUCTOR

Pregunta No. 2.

¿ El lenguaje empleado por el instructor fué?

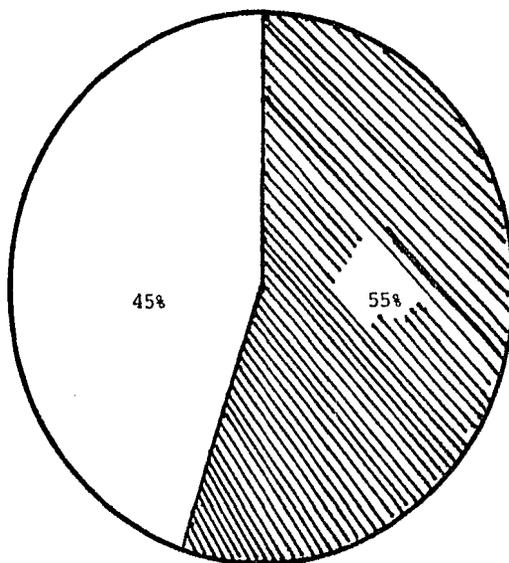
E = 55%

B = 45%

R = 0%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Podemos apreciar que el 55% de las personas se muestran - muy satisfechas con el lenguaje utilizado por el instructor, el 45% nos dice que es bueno, lo que indica que el lenguaje - utilizado fué el apropiado al nivel que requería el grupo, - con lo que se facilita la comunicación y permite una mejor - comprensión de los temas del curso.

RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO : INSTRUCTOR

Pregunta No. 3

¿ Logró mantener el interés del grupo?

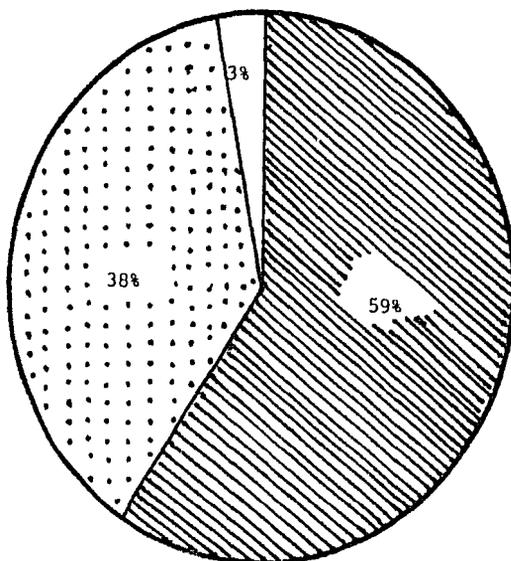
E = 59%

B = 38%

R = 3%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Observamos que con el 59% de las personas, se logró mantener un gran interés, con el 38% se logró satisfactoriamente y sólo el 3% consideró que su interés fué suficiente, esto -- quiere decir que los instructores sí utilizan las técnicas de enseñanza y motivación necesarias para una mejor asimilación de los temas del curso.

RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: INSTRUCTOR

Pregunta No. 4

¿ Permitió la participación continua del participante?

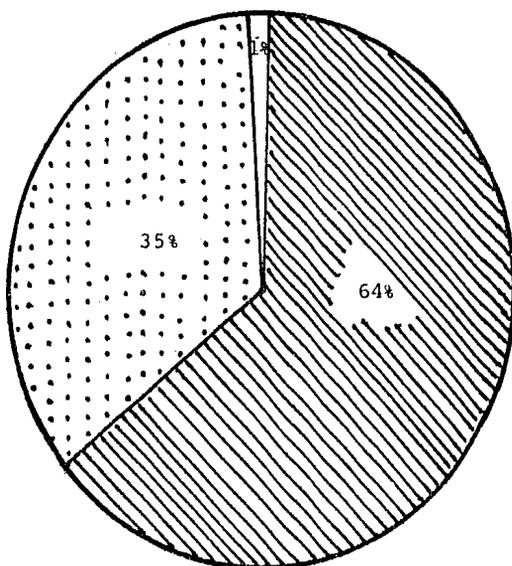
E = 64%

B = 35%

R = 1%

D = 0%

100%



## COMENTARIO.

Podemos apreciar que el 64% de los participantes considera que la continuidad en la participación fué muy buena, el - 35% opina que fué buena y sólo el 1% considero que fué regular lo que quiere decir que los instructores permiten la fluidez de la comunicación, esto motiva al capacitado a manifestar -- sus inquietudes con respecto a los temas del curso, permitiendo un mejor entendimiento del mismo.

RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: INSTRUCTOR

Pregunta No. 5

¿ Aclaró todas las dudas presentadas en el curso?

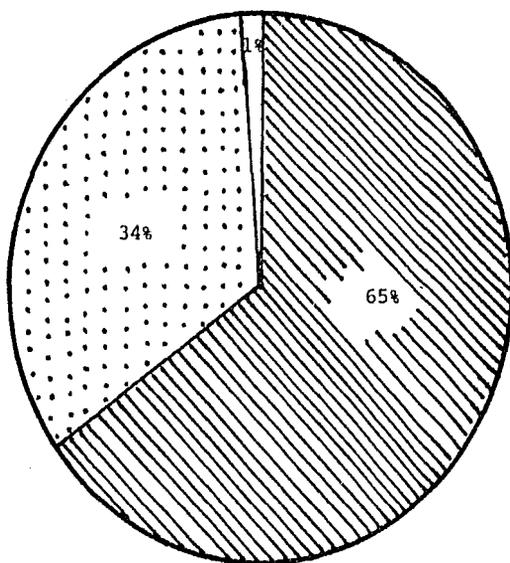
E = 65%

B = 34%

R = 1%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Podemos contemplar que al 65% de los participantes se les aclararon las dudas presentadas durante el curso muy bien, al 34% en forma satisfactoria y sólo 1% en forma regular, esto nos indica que no se dejaron vacíos en lo que respecta a la comprensión de los temas que contienen los cursos.

RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO : INSTRUCTOR

Pregunta No. 6

¿ Desarrolló los temas programados?

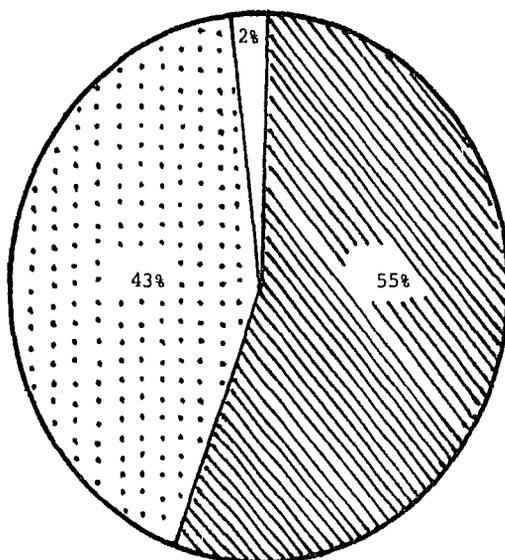
E = 55%

B = 43%

R = 2%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Acercas de la forma en que se desarrollaron los temas programados, el 55% de los participantes nos dice que fué muy buena, el 43% opina que fué buena y sólo el 2% le pareció regular podemos observar que los instructores cumplieron en forma favorable con el contenido de temas programado para cada curso.

## RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: CURSO

Pregunta No. 7.

¿ Al iniciar el curso, se entregó el material didáctico y se dieron a conocer los objetivos y temas del mismo?

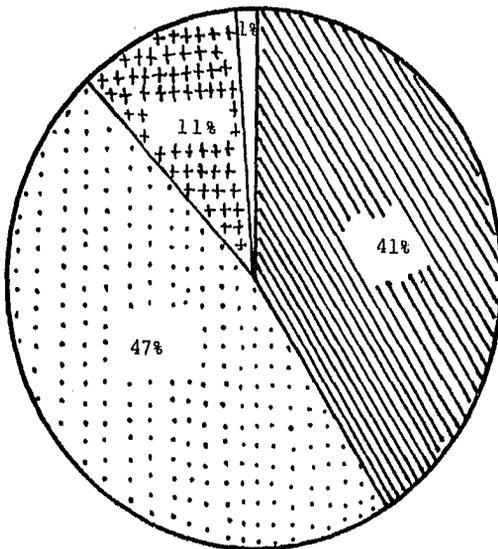
E = 41%

B = 47%

R. = 11%

D = 1%

---

 100%


## COMENTARIO

Observamos que el 41% considera que tanto la entrega del material didáctico como el conocimiento de los objetivos y temas del curso se desarrolló en muy buena forma, el 47% la considera buena, el 11% regular, para el 1% fué deficiente, esto nos indica que la mayoría de los participantes contaron con material didáctico desde el inicio del curso, conocieron los objetivos y temas del curso.

# RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO : CURSO

Pregunta No. 8.

¿ La evaluación aplicada al inicio del curso fué?

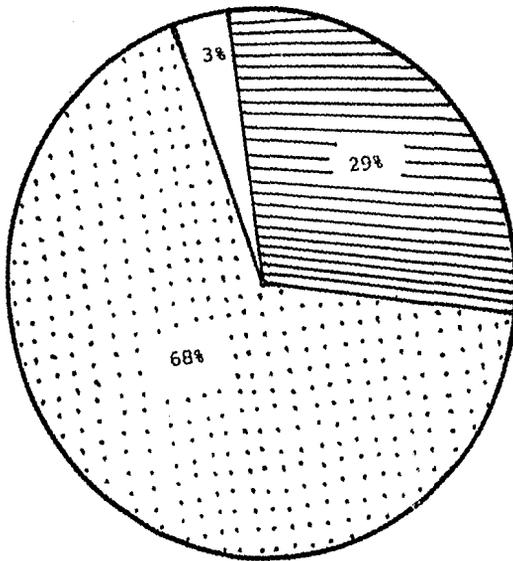
E = 29%

B = 68%

R = 3%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Observamos que el 29% de los participantes opina que fué muy buena, el 68% nos dice que fué buena y sólo el 3% la considera regular, esto indica que la evaluación aplicada al inicio del curso es acorde a los temas que comprende cada curso.

## RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: CURSO

Pregunta No. 9

¿ La explicación de los temas que se desarrollaron fué?

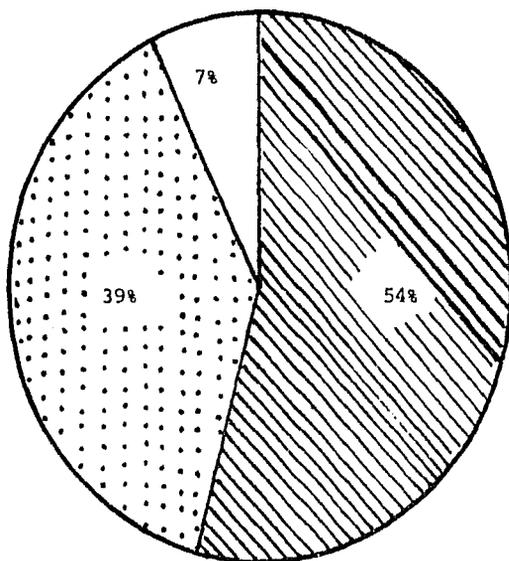
E = 54%

B = 39%

R = 7%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Podemos apreciar que el 54% de los participantes consideró que la explicación de los temas fué muy buena, el 39% - la consideró buena y el 7% opinó que fué regular, esto significa que el grado en que se profundizó en el contenido del curso fué muy bueno, lo que permitió cumplir con los objetivos marcados para cada curso.

## RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: CURSO

Pregunta No. 10.

¿ Las instalaciones en las que se desarrolló el curso son con  
sideradas?

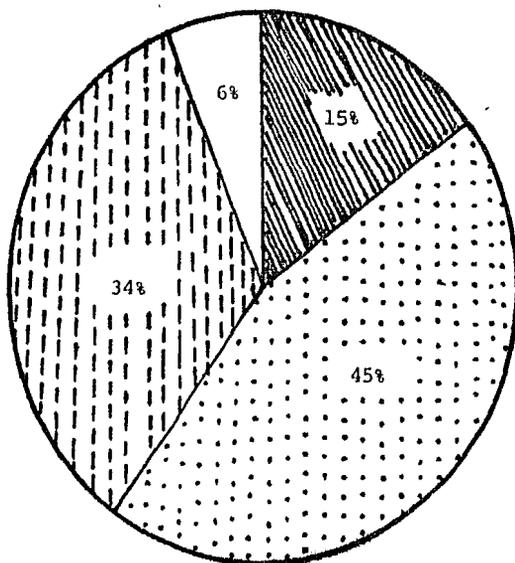
E = 15%

B = 45%

R = 34%

D = 6%

100%



## COMENTARIO

Podemos apreciar que sólo el 15% de los participantes considera las instalaciones muy buenas, el 45% las considera buenas, pero el 34% opina que son regulares y el 6% nos dice que son deficientes, debemos considerar que en esta materia a nadie se puede dejar completamente satisfecho, pero no debemos perder de vista que el estado de las instalaciones es esencial y coadyuva al éxito en el proceso de enseñanza y de acuerdo a los resultados obtenidos encontramos que se debe prestar mayor atención y realizar un análisis del estado en que se encuentran las instalaciones.

## RESULTADO DE LA EVALUACION

ASPECTO: CURSO

Pregunta No. 11

¿El grado en que se cumplieron los objetivos fué?

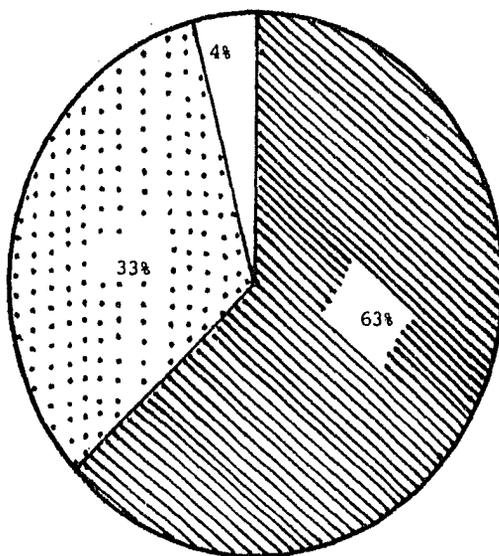
E = 63%

B = 33%

R = 4%

D = 0%

100%



## COMENTARIO

Este resultado nos indica que el 63% de los participantes consideró que se cumplió con los objetivos en forma excelente, el 33% opinó que fué buena, sólo el 4% lo consideró regular, - concluimos que el grado en que se cumplieron los objetivos fué muy bueno.

## COMENTARIO

Pregunta:

Señale los materiales que utilizó el instructor.

De acuerdo a los resultados obtenidos se aprecia que el material de apoyo se utiliza en su mayoría y con el afán de - brindar un mayor apoyo a la capacitación para el año 1985, se implementa el uso de equipo de video.

Pregunta No. 1, de la hoja 2 de la evaluación.

¿ Qué conocimientos se aplican a su trabajo?

La mayoría de los participantes contestó que todos los - conocimientos se aplican a su trabajo, lo que quiere decir que existe una situación provechosa para la capacitación.

Pregunta No, 2.

¿ Qué temas incluiría en el curso?

La mayoría de los participantes se mostró contento con - los contenidos de los cursos.

Pregunta No. 3.

¿ Qué temas eliminaría?

Todos los participantes concluyeron en que ningún tema - era necesario eliminar.

Esto nos muestra que existe gran inquietud por parte del tra- bajador con respecto a la capacitación.

SITUACION ACTUAL.

Aeropuertos y Servicios Auxiliares cuenta con un total de 6505 empleados, de los cuales este año 2408 recibieron capacitación administrativa, se realizaron un total de 157 cursos administrativos que arrojaron un total de 3048 horas de instrucción tanto en el Distrito Federal, como en provincia.

Su distribución correspondiente a cada Subprograma es como sigue:

<u>Subprogramas</u>	<u>Cursos</u>	<u>Participantes</u>
Formación de instructores	2	25
Inducción	27	365
Capacitación en el puesto	96	1567
Capacitación para el cambio de puesto	5	64
Capacitación para el Desarrollo	19	254
Para el perfeccionamiento directivo	3	69
Capacitación para la comunicación	5	64
	<hr/>	<hr/>
Total	157	2408
	=====	=====

El total de cursos en el Distrito Federal fué de 96 y a provincia le correspondieron 61, con un total de participantes en el D.F. de 1387 y en provincia 1021.

Analizando la trayectoria de la capacitación tanto técnica como administrativa a lo largo de diez años, nos encontramos que ésta, muestra una tendencia ascendente como lo indica la gráfica No. 3.

A continuación presento un informe estadístico de diez años de capacitación en Aeropuertos y Servicios Auxiliares, en cuanto al número de eventos y empleados capacitados.

<u>AÑO</u>	<u>EVENTOS</u>	<u>EMPLEADOS CAPACITADOS</u>	
1974*	----	- - - - -	
1975	10	160	} 42%
1976	12	195	
1977	13	220	
1978	27	450	
1979	13	325	
1980	64	1639	
1981	123	2472	} 58%
1982	202	3235	
1983	339	6078	
1984	<u>398</u>	<u>6246</u>	
TOTAL	1201	21.020	

\*1974: Se realizaron conferencias varias para detección de necesidades para el programa 1975 y se desarrolló la primera reunión de administración aeroportuaria.

En cuanto al número total de empleados capacitados a lo largo de diez años observamos en la gráfica No. 4 que año con año se integran más trabajadores a la capacitación lo que per

mite cumplir con las políticas marcadas en el Organismo.

La gráfica No. 5 nos muestra los alcances que ha tenido la capacitación y observamos que los logros en los dos últimos años han superado lo realizado en años anteriores desde que se inició con la capacitación en Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

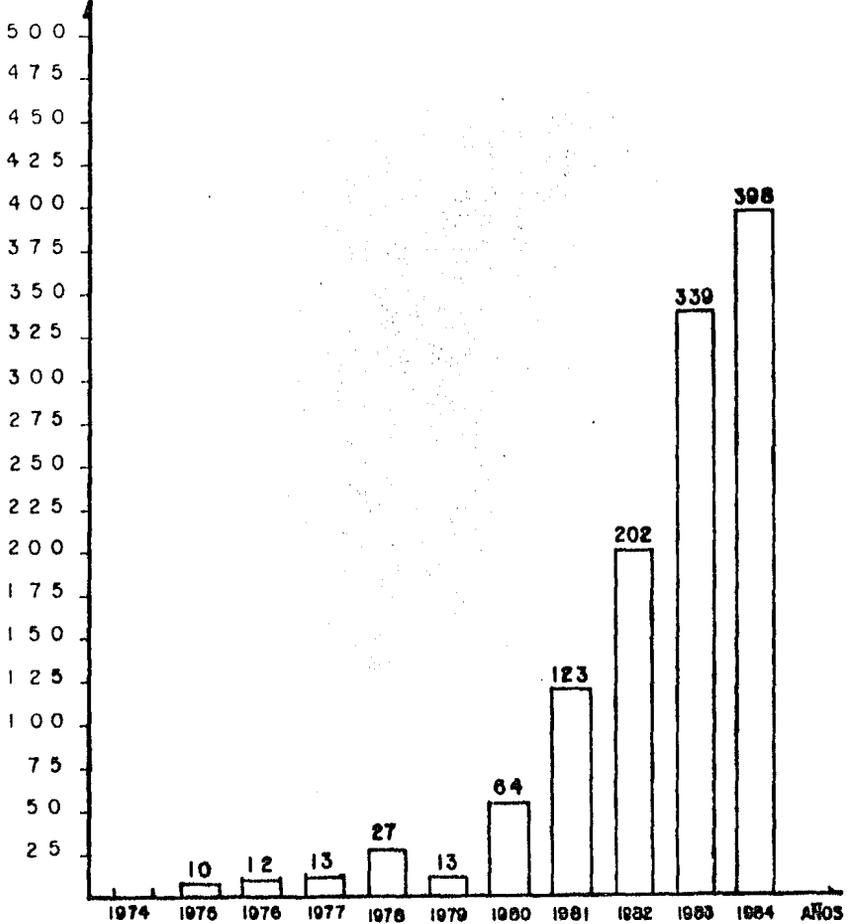
La distribución de cursos que correspondieron a cada Subprograma conjuntamente la capacitación técnica y administrativa - en el año de 1984, quedó como sigue:

<u>Subprograma</u>	<u>Cursos</u>	<u>Participantes</u>
	Ene-Dic.	Ene-Dic
Inducción, Relaciones Humanas y Comunicación	51	683
Formación de Instructores	22	242
Capacitación en el Puesto	317	5188
Capacitación para el cambio de puesto	5	64
Para el perfeccionamiento directivo	<u>3</u>	<u>69</u>
<b>TOTAL</b>	<b>398</b> =====	<b>6246</b> =====

# DIEZ AÑOS DE CAPACITACION EN A.S.A. (1974-1984)

## EVENTOS

No. DE EVENTOS



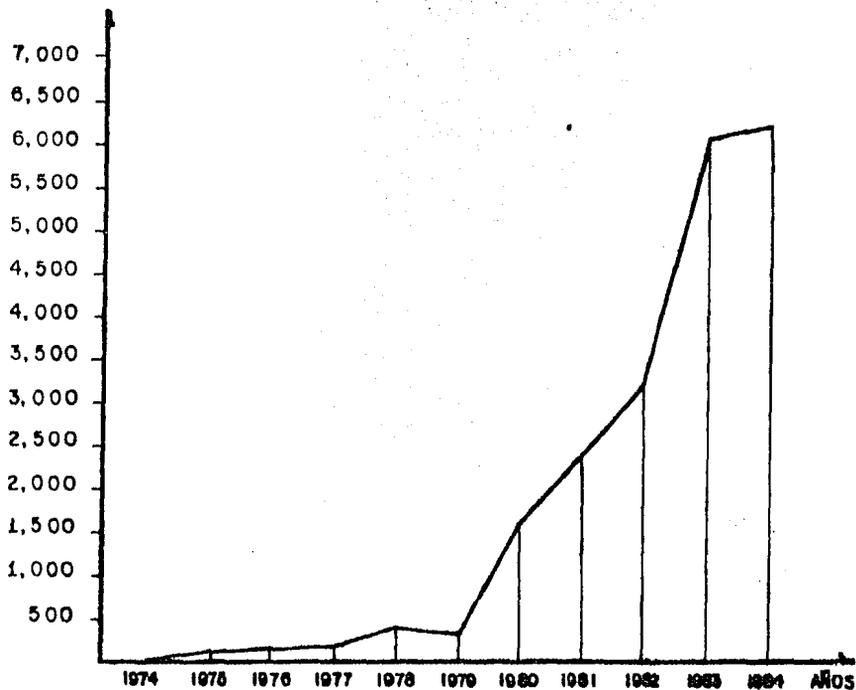
GRAFICA No. 3

DIEZ AÑOS DE CAPACITACION EN A.S.A. (1974-1984)

TOTAL DE EMPLEADOS.

21,020

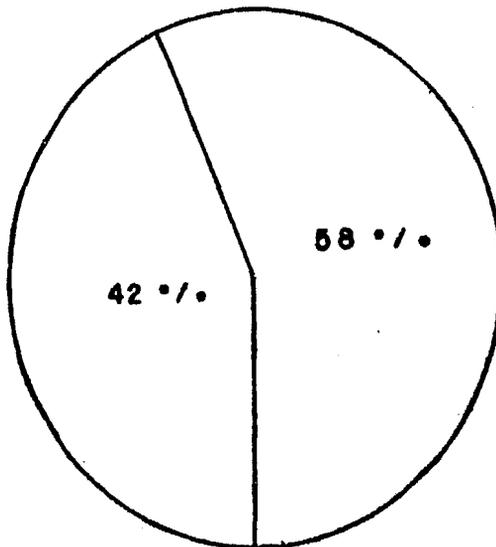
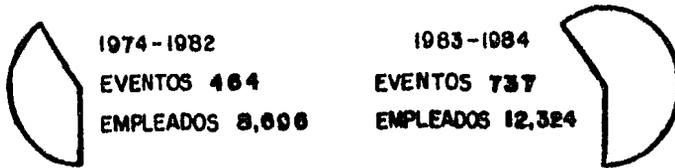
EMPLEADOS  
CAPACITADOS



GRAFICA No. 4

DIEZ AÑOS DE CAPACITACION EN A.S.A. (1974-1984)

EVENTOS Y EMPLEADOS



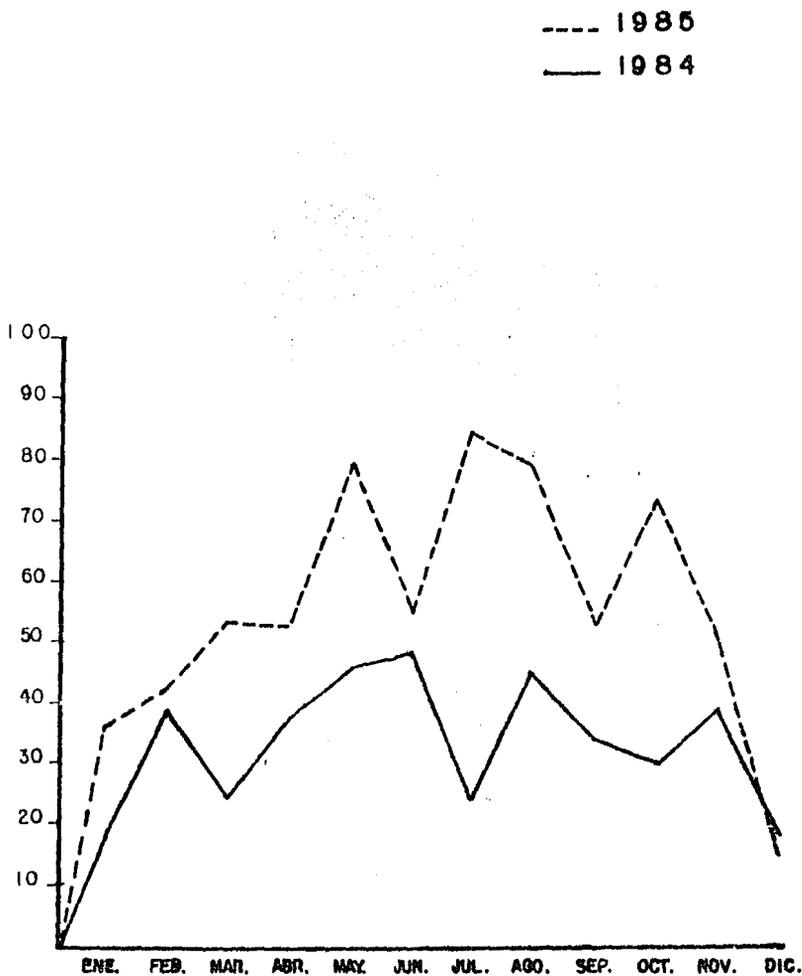
GRAFICA No. 5

La tabla siguiente nos muestra los avances mensuales que tuvieron los cursos durante 1984 y las metas fijadas para 1985.

(gráfica 6).

<u>MESES</u>	<u>CURSOS REALIZADOS</u>	<u>METAS 1985</u>
Enero	18	36
Febrero	39	42
Marzo	24	53
Abril	38	52
Mayo	46	79
Junio	48	54
Julio	24	84
Agosto	45	79
Septiembre	34	52
Octubre	30	73
Noviembre	38	50
Diciembre	18	15

# CURSOS REALIZADOS EN 1984 Y METAS PARA 1985



GRAFICA No. 6

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la evaluación final del curso nos indican que los instructores seleccionados dominan los temas de los cursos de impartieron, utilizan el lenguaje apropiado según sea el nivel del grupo, aplican las técnicas de enseñanza y motivación necesarias en la capacitación, permiten una mayor participación del capacitado lo que permite una mayor -- comprensión y asimilación de los temas del curso, logrando así cumplir en forma favorable con el contenido de los temas programados para cada curso.

En cuanto a los cursos en general podemos decir que éstos se desarrollaron en forma satisfactoria ya que la mayoría de los participantes contaron con el material de apoyo necesario desde el inicio de los cursos, conocieron los objetivos y temas de los mismos que junto con las preevaluaciones permitieron -- orientar en un momento dado las expectativas y adecuarlas a los temas que comprenden cada curso, logrando así que el grado en que se profundizó en el contenido de los temas fuera muy bueno, con lo que los objetivos de los cursos se cumplieron de manera por demás satisfactoria.

Por lo que corresponde a las instalaciones donde se desarrollaron los cursos, recomiendo que se debe prestar mayor atención y realizar un análisis del estado en que se encuentran, -- aunque no debemos perder de vista que en ésta materia no se le puede dar gusto a todos, si tener muy presente que el buen estado de las instalaciones coadyuva al éxito del proceso de en-

señanza, lo que al final reditua buenos frutos a la capacitación.

Por lo que respecta al renglón de los medios auxiliares - que se emplean en la instrucción, encontramos que éstos tienen la utilización adecuada a las necesidades de los cursos y es - tal el interés en ellos que para el año de 1985 se implementa el uso de equipos de video, grabación y reproducción, como apoyo a los programas de capacitación y a las inquietudes de los trabajadores con respecto a ésta al expresar que todos los conocimientos adquiridos se aplicaron a su trabajo y que no era necesario eliminar ningún tema que conforman los cursos ya que consideraron que el contenido de los mismos es muy completo, - con lo que se pretende reafirmar este concepto.

Tenemos pues que el Programa de Desarrollo y Capacitación Administrativa correspondiente al año de 1984, proporcionó al capacitado las bases firmes en la formación óptima para el desempeño de sus funciones y otras de niveles superiores, al incrementar los conocimientos administrativos para la superación individual y colectiva del personal a través de los eventos -- realizados de capacitación lo que permite alcanzar los niveles de desempeño que requieren las actividades por puesto como una forma de mejorar la prestación de los servicios y motivar la - identificación del trabajador con los fines del Organismo.

De tal manera se logró que la capacitación esté más vinculada al Sistema Escalafonario al formar parte importante de éste, en la promoción del personal y pueda concursar con mayo-

res posibilidades de éxito y cuenta con los elementos necesarios para desempeñar eficientemente en menor tiempo el nuevo puesto.

Así mismo, a través del incremento en los cursos de Comunicación y Relaciones Humanas, se logró mejorar la comunicación entre todos los niveles del Organismo y con la colaboración de cada uno de ellos se facilite el logro de los objetivos de cada área.

Del mismo modo, gracias a las buenas relaciones que existen entre Autoridades y Sindicato apoyados en los cursos de Inducción, se logró difundir la información básica al personal acerca de sus derechos y obligaciones así como los fines, estructura y personal directivo del Organismo.

Con la realización de la reunión anual de Desconcentración Aeroportuaria complementándose con los diferentes eventos de capacitación que se desarrollaron durante el año, se logró un mayor apoyo al desarrollo de habilidades de dirección de los funcionarios sobre todo a los administradores de aeropuertos foráneos, vinculado a los lineamientos de la Administración Pública Federal.

Podemos decir pues que en cumplimiento a las políticas marcadas se logró promover la capacitación, investigación y desarrollo tecnológico en las diversas áreas como vía para enriquecer el acervo cognoscitivo de los trabajadores, al ser integrados un mayor número de ellos a la capacitación, gracias a los-

buenos resultados obtenidos de la detección de necesidades así como a los diferentes eventos de capacitación a los que asistieron con lo que se logró establecer un vínculo estrecho entre los requisitos específicos que impone cada puesto, con las expectativas y aspiraciones individuales y colectivas de los mismos, lo que a su vez permitió propiciar un proceso de comunicación permanente que, mediante actividades de enseñanza-aprendizaje, contribuye al desarrollo integral de los trabajadores del Organismo.

Con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación con recursos humanos propios, se intensificó la formación de instructores internos a través de una selección de trabajadores con experiencia para integrarlos al módulo correspondiente que los formaría como tales y en base a una evaluación poder registrarlos en la plantilla de instructores internos.

De tal manera podemos concluir que la Capacitación en Aeropuertos y Servicios Auxiliares ocupa un lugar preponderante, y el Programa de Desarrollo y Capacitación Administrativa correspondiente al año de 1984, fué acorde a los requerimientos del Organismo, siendo un instrumento eficaz para alcanzar los objetivos institucionales, coadyuvando así al modelo de desarrollo que el país amerita en el momento actual, al alcanzar los niveles de productividad que requieren las actividades.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Ley Federal de Trabajo.  
Alfredo Trueba Urbina  
Jorge Trueba Urbina.  
Editorial Porrúa,  
México, 1984.
- 2.- Ley Federal del Trabajo Burocrático.  
Alfredo Trueba Urbina  
Jorge Trueba Barrera  
Editorial Porrúa  
México, 1983.
- 3.- Manual para la Elaboración de Planes de Capacitación.  
Roberto Pinto Villatorio.  
Coparmex.  
1982. México.
- 4.- Administración de Recursos Humanos en las Empresas.  
Sikula Andrew F.  
Editorial Limusa.  
México, 1979.
- 5.- Administración de Recursos Humanos.  
Arias Galicia Fernando,  
Editorial Trillas.  
México, 1979.
- 6.- Administración de Personal.  
Chruden, Herbert y Arthur W. Shermard Jr.  
Editorial C.E.C.S.A.  
México, 1971.
- 7.- Capacitación y Desarrollo de Personal.  
Alfonso Siliceo  
Editorial Limusa, 2a. Edición.  
México, 1982.
- 8.- Administración de Personal.  
Reyes Ponce Agustín.  
Editorial Limusa.  
México, 1982.
- 9.- Manual para la Capacitación de Personal.  
Ing. Jorge Sierra Acosta.  
México, 1980.
- 10.- Plan Nacional de Desarrollo 1983, 1988.  
1a. Edición - Mayo 1983.