

36
205



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CAPACITACION EN LA
SUBDIRECCION DE PROGRAMACION
Y ORGANIZACION DE LA SUBDIRECCION
GENERAL DE PROTECCION AL
SALARIO DEL ISSSTE**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
REYNA LUCIA MARTINEZ SALGADO**

**Profesor del Seminario
Lic. Manuel Resa Monroy**



MEXICO, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.	
EL SURGIMIENTO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO ISSSTE	
	3
Organograma General del ISSSTE	5
1.1 Origen de la Subdirección General de Protección al Salario, Subdirección de Programación y Organización	6
Organograma de la Subdirección General de Protección al Salario	8
1.2 Funciones de la Subdirección de Programación y Organización	9
Organograma de la Subdirección de Programación y Organización	11
1.3 La Capacitación en la Subdirección de Programación y Organización	12
1.4 Procedimiento para la Inscripción a los cursos	13
1.5 Lineamientos para la Inscripción a los cursos	16
1.6 Lineamientos para obtener constancia de participación	18

	Página
CAPITULO 2	
ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION	19
2.1 Antecedentes Históricos de la Capacitación en el Sector Público	26
CAPITULO 3	
ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION	29
3.1 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	46
CAPITULO 4	
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	47
4.1 Conceptos de Capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo	50
4.2 Glosario	55
4.3 Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento	57
4.4 Técnicas de la Capacitación	58
4.5 Aplicación del Proceso Administrativo en la Capacitación	61
4.6 Objetivos de la Capacitación	62
4.7 Importancia de la Capacitación	63
4.8 Beneficios que ofrece la Capacitación	64

CAPITULO 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	65
5.1 Objetivos	66
5.2 Hipótesis	66
5.3 Determinación de la Muestra	67
5.4 Desarrollo de la fórmula	68
5.5 Cuestionario	70
5.6 Tabulación de la Información	72
5.7 Representación gráfica	75
5.8 Segundo Cuestionario	86
5.9 Respuesta al Segundo Cuestionario	88
CONCLUSIONES	89
SUGERENCIAS	91
BIBLIOGRAFIA	92

INTRODUCCION

La presente investigación se realizó con la finalidad de proporcionar una visión clara de la capacitación, así como considerar la importancia que ésta tiene en la actualidad en la que el país atraviesa por una serie de cambios tanto económicos, políticos y sociales, muestra de ello es el Tratado de Libre Comercio, con Canadá y Estados Unidos de América, y sus repercusiones; por lo cual el tema de la capacitación no podría pasar por desapercibido, ya que actualmente se requiere de profesionistas mejor preparados y capaces de enfrentar retos.

Por lo cual el sector Gobierno se debe de preocupar cada día por preparar al personal con el cual labora, para evitar caer en la obsolescencia de conocimientos, representando con ello deficit's económicos.

La capacitación debe de considerarse más en cuenta al impartirse para no caer en capacitar por capacitar, sino como un elemento que en un futuro nos va a ser útil en el desarrollo de las actividades diarias del trabajo.

Espero que el presente trabajo sirva de apoyo para estudios futuros relacionados con la capacitación.

Ya que se presenta de una manera amplia y sencilla un panorama de lo que es la capacitación en un organismo descentralizado, ISSSTE, en la Subdirección General de Protección al

Salario, en particular en la Subdirección de Programación y Organización, y su problemática, así como la temática de lo que es la capacitación, antecedentes históricos, marco legal, e importancia de ésta.

CAPITULO 1

EL SURGIMIENTO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO ISSSTE

CAPITULO 1

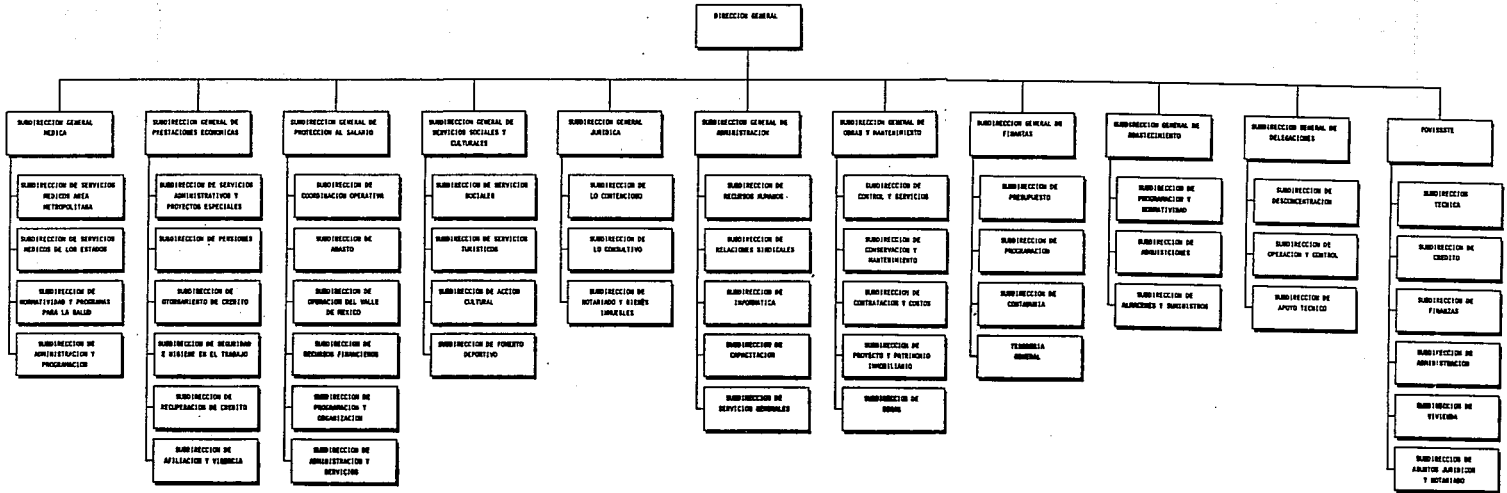
EL SURGIMIENTO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO ISSSTE

El antecedente inmediato del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro, la cual se crea por decreto el 12 de agosto de 1925, misma que el presidente de la República expidiera como Ley de Pensiones Civiles de Retiro, todo esto como resultado de las constantes luchas de los trabajadores, por alcanzar mejores niveles de vida, el propósito Fundamental de la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro era integrar un sistema de seguridad social para los servidores públicos.

El 28 de diciembre de 1959 se crea la Ley del ISSSTE, con la que desaparece la antigua, Ley de Dirección de Pensiones Civiles y de Retiro, surgiendo el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, con 14 prestaciones, convirtiéndose así en un dinámico instrumento de la política de seguridad social.

El estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado fue elevado a categoría de Norma constitucional en 1960 adicionándose así el apartado "B" de la misma.

ORGANOGRAMA GENERAL DEL ISSSTE



1.1 ORIGEN DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE PROTECCION AL SALARIO SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

El origen del actual sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado), se remonta cuando se inaugura la primera tienda el 13 de julio de 1953 por el presidente Adolfo Ruíz Cortines, la cual se estableció bajo la tutela de la entonces Dirección de Pensiones y Retiro; el 28 de diciembre de 1959 se promulgó la Ley del ISSSTE; por lo cual se incorporó al naciente organismo, y así el 16 de mayo de 1961 entró en operación la tienda número dos y así sucesivamente hasta llegar a 288 Tiendas y 95 Farmacias del ISSSTE a 1993.

El Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, estaba adscrito a la Dirección General de Servicios Sociales y Culturales ya que el número de unidades comerciales era pequeño, sobre todo en el interior del país, en 1972 se transformó el modelo de zonas en Delegaciones Regionales, y en 1978 se crearon Delegaciones en cada Estado de la República.

A fines de 1982, el Sistema de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, contaba con 149 Tiendas del Sistema ISSSTE de diversos Tamaños distribuidas en todo el país por lo cual se procedió a elaborar un plan que inició la reorganización del Sistema comercial por la anterior Subdirección General de Tiendas.

Por lo cual se estructuraron todas las áreas del Sistema estableciéndose tres áreas sustantivas y dos de apoyo, las cuales fueron: Operaciones, Abasto, Finanzas, Administración y Programación y Organización.

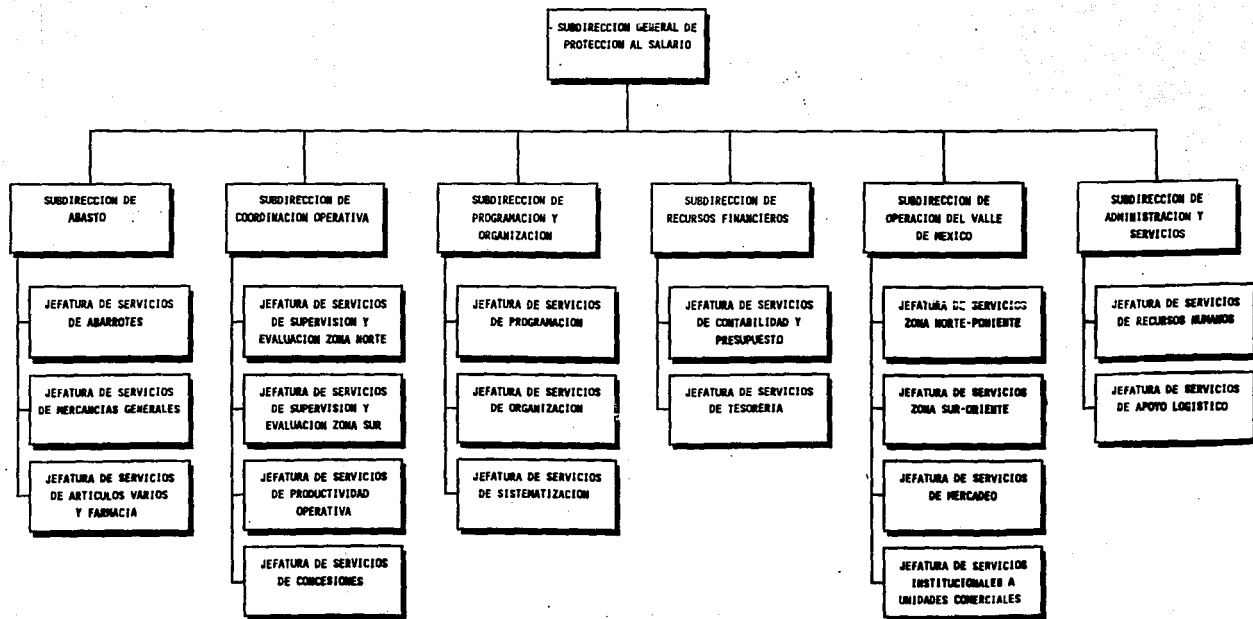
Con esta estructura, se procedió a llevar a cabo diversas acciones orientadas a profesionalizar las áreas de compras y actualizar catálogos de proveedores; a reorganizar las finanzas y establecer esquemas presupuestales y contables modernos; a implantar manuales de organización y procedimientos administrativos; a establecer sistemas de programación e información, así como esquemas de evaluación, control y seguimiento de programas.

En el período de 1983-1985, se inicia el proceso de desconcentración del Instituto, se empieza a dar a las Delegaciones Estatales soporte normativo que se requería el cual se consolida al contarse con una estructura orgánica específica para las Subdelegaciones de Protección al Salario manteniendo comunicación permanente con las áreas centrales de la naciente Subdirección General de Protección al Salario.

La desconcentración del área de la Subdirección General de Protección al Salario se da en dos fases:

- 1.- Desconcentración Administrativa del Sistema de Tiendas hacia Delegaciones Estatales.
- 2.- Desconcentración de funciones del ISSSTE a nivel corporativo a las Subdelegaciones.

ORGANOGRAMA DE LA SUBDIRECCION GENERAL DE PROTECCION AL SALARIO



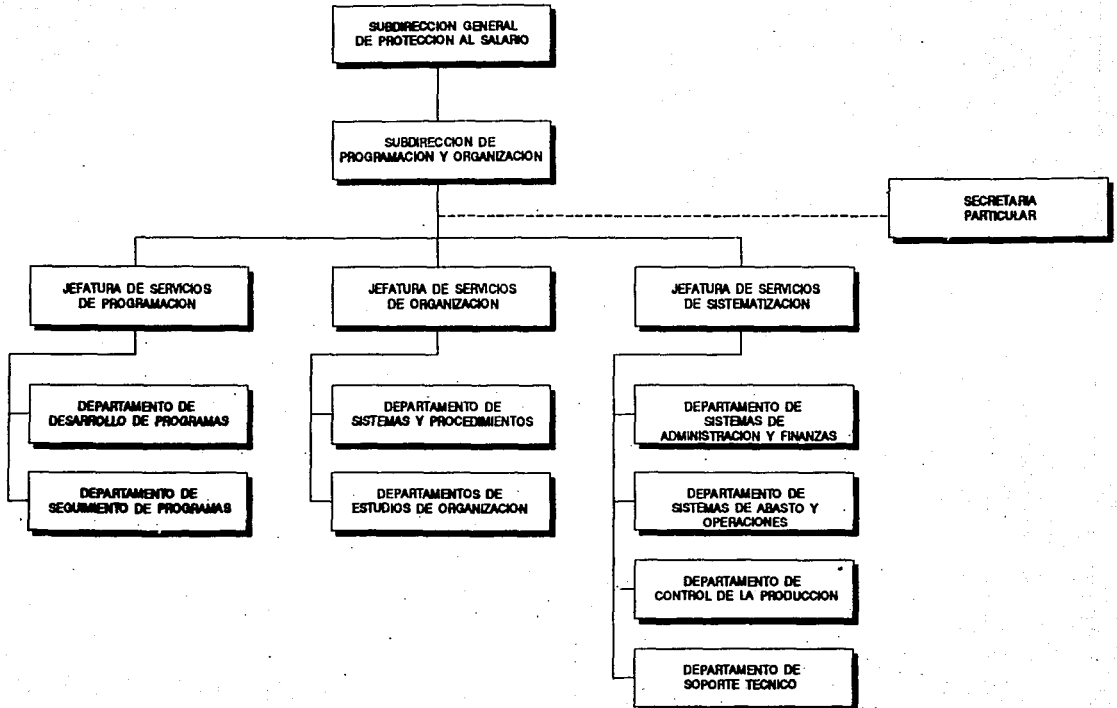
1.2 FUNCIONES DE LA SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

La Subdirección de Programación Organización, se encuentra integrada por tres Jefaturas y ocho Departamentos, sus principales funciones son las siguientes:

- Planear, las acciones que deben llevarse a cabo en materia de abasto, operación, mercadeo, programación, organización, finanzas, administración de los recursos humanos y materiales de la misma.
- Establecer las estructuras orgánicas, funcionales y de puestos de las Subdelegaciones de Protección al Salario.
- Establecer la normatividad y la elaboración de los sistemas y procedimientos, promoviendo aquellos que propicien la desconcentración y simplificación administrativa.
- Programar, controlar, y dar seguimiento, a los nuevos proyectos que se presenten en el Sistema de Tiendas y Farmacias ISSSTE.
- Coordinar las actividades de operación de sistemas de procesamiento electrónico de datos, así como la presentación de este servicio a usuarios de la Subdirección General de Protección al Salario.

- Elaborar, revisar y actualizar los programas de inversión de la Subdirección General de Protección al Salario.
- Analizar y sistematizar los informes de acciones y resultados emitidos por las Subdelegaciones de Protección al Salario de los informes técnicos que contengan los avances alcanzados por el Sistema Subdelegacional de unidades comerciales, en materia de organización, ventas, productividad, abasto, inventarios, contabilidad, control presupuestal y administración de recursos humanos y materiales.
- Coordinar, analizar, y controlar funciones de programación instrumentación y explotación de sistemas de procesamiento de datos que se requieran para apoyar los diversos proyectos, a cargo de la Subdirección de Programación y Organización.
- Coordinar la elaboración y actualización de los manuales de organización de las unidades comerciales y de la misma Subdirección.
- Evaluar, cuantitativa y cualitativamente los planes y programas de las áreas de la Subdirección General, asimismo difundir las pláticas, planes y normas administrativas para cada área.

ORGANOGRAMA DE LA SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION



1.3 LA CAPACITACION EN LA SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

La Subdirección de Programación y Organización como parte integrante de la Subdirección General de Protección al Salario se rige por ésta, para proporcionar capacitación y adiestramiento al personal que la integra, a través de programas orientados no sólo al desarrollo de sus conocimientos y habilidades ocupacionales, sino también a elevar su nivel cultural y modificar actitudes que le permitan asumir responsabilidades individuales y sociales.

Para lograr este propósito la Subcomisión Mixta de Capacitación de la Subdirección General de Protección al Salario en coordinación con la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos están llevando a cabo el "Programa de Capacitación Abierta" que tiene como finalidad una formación integral del personal, donde los aspectos técnicos y humanos se desarrollen de acuerdo a las necesidades individuales y del puesto que desempeñan dentro de su trabajo.

De la siguiente manera observamos los procedimientos necesarios para la inscripción a los cursos de capacitación, así como los lineamientos para obtener las constancias de participación.

1.4 PROCEDIMIENTOS PARA LA INSCRIPCIÓN A LOS CURSOS

- La Oficina de Capacitación de la Subdirección de Administración y Servicios enviará el Programa Anual de Capacitación Abierta a los Jefes de Departamento de las Subdirecciones de Área, Subgerentes Administrativos de los Centros Comerciales, Gerentes de Tiendas y Farmacias y los Representantes Sindicales, con un mes y medio de anticipación y el lugar destinado, para asistir al curso.
- Estos darán a conocer el Programa Anual de Capacitación Abierta entre el personal para que determinen conjuntamente con su Jefe inmediato, los cursos de interés del Programa Anual de Capacitación Abierta, de acuerdo a las necesidades de superación personal, actividad laboral que desempeñan y cargas de trabajo.
- El Jefe inmediato y el Representante sindical reproducirán las cédulas de inscripción y las entregarán al personal interesado para que sean requisitadas.
- El Jefe inmediato recibirá y autorizará las cédulas de inscripción debidamente requisitadas del personal de confianza y turnará al Jefe de Departamento, en un plazo máximo de dos semanas posterior a la fecha de publicación del programa mensual.
- El Representante Sindical recibirá las cédulas de inscripción debidamente requisitadas del personal de base, acordará con el

Jefe inmediato la inscripción del solicitante al curso y recabará la firma del Jefe de Departamento, en un plazo máximo de dos semanas posterior a la fecha de publicación del programa mensual.

- El Jefe de Departamento rubricará las cédulas de inscripción.
- El Jefe de Departamento enviará al Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal de la Subdirección de Administración y Servicios, las cédulas de inscripción del personal de confianza y, el Representante Sindical las cédulas de inscripción del personal de base, con tres semanas de anticipación al inicio del programa mensual.
- La Oficina de Capacitación recibirá las cédulas de inscripción a los cursos de capacitación y confirmará vía telefónica con el Jefe de Departamento, y Representante sindical su participación con dos semanas de anticipación al inicio del programa mensual.
- En el caso de que existan cambios o cancelaciones, el Jefe de Departamento y el Representante Sindical deberán comunicar por escrito al Subdirector de Administración y Servicios, con atención al Jefe de Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal y al Secretario General de la Sección XLV, el motivo de dichos cambios o cancelaciones, en un plazo no mayor de 15 días.

- La Oficina de Capacitación se comunicará vía telefónica y por escrito con el Jefe de Departamento, y Representante Sindical con una semana de anticipación al inicio del programa mensual, los cursos que se llevarán a cabo o que serán cancelados para que notifiquen al personal inscrito.
- La Oficina de Capacitación notificará vía telefónica al día siguiente del inicio del curso al Jefe de Departamento, y Representante Sindical el personal inscrito que no se presentó en la fecha, hora y lugar señalados y en 15 días por escrito para que se investiguen los motivos y se tomen las medidas que consideren pertinentes, asimismo enviará un reporte mensual del personal que asistió a los cursos.

NOTA:

- El Jefe inmediato superior debe justificar mediante el volante para el control y asistencia de personal, la ausencia del empleado a su centro de trabajo en el horario del curso.
- Es muy importante respetar las fechas de envío de las cédulas de inscripción, ya que conforme se vayan recibiendo se irán formando los grupos, existiendo la posibilidad de rechazar inscripciones por falta de lugar o de cancelarlos por falta de participantes.
- Los cursos de Capacitación Abierta se impartirán en el Centro Nacional de Capacitación y Productividad.

1.5 LINEAMIENTOS PARA LA INSCRIPCIÓN A LOS CURSOS

- 1. El empleado tendrá derecho de inscripción si cubre los requisitos que establece el curso.**
- 2. El empleado de confianza solicitará la cédula de inscripción al Jefe de Departamento y el personal de base, al Representante Sindical.**
- 3. El empleado de confianza entregará la cédula de inscripción debidamente requisitada al Jefe inmediato superior, quien autorizará y turnará al Jefe de Departamento; el empleado de base, al Representante Sindical, quien acordará con el Jefe inmediato superior la autorización de la inscripción del solicitante y recabará la firma del Jefe de Departamento.**
- 4. Toda cédula de inscripción deberá ser autorizada por el Jefe inmediato superior de acuerdo a las cargas de trabajo.**
- 5. La cédula de inscripción se recibirá únicamente en las fechas de inscripción señaladas por el programa.**
- 6. Por ningún motivo se permitirán sustituciones.**
- 7. Cuando por algún motivo el empleado de confianza no pueda asistir al curso deberá informar a su Jefe inmediato y el empleado de base a su Jefe inmediato y Representante Sindical, con dos semanas de anticipación al inicio del programa mensual para que se realice la cancelación de la inscripción.**

Posterior al plazo señalado no se aceptarán cancelaciones salvo por causas de fuerza mayor.

8. Se publicará con dos días de anticipación al inicio del programa mensual en el espacio destinado a capacitación, la relación del personal que participará en los cursos de capacitación indicando fecha, horario y lugar de realización del curso.
En caso de sobrecupo la Oficina de Capacitación informará la fecha del siguiente curso y dará prioridad a estas solicitudes.
9. En caso de cancelarse el curso, se notificará al personal inscrito con una semana de anticipación, al inicio del programa mensual.

**1.6 LINEAMIENTOS PARA OBTENER CONSTANCIA
DE PARTICIPACION**

- 1) El personal inscrito deberá asistir al curso en el lugar y hora señalada en el programa.
- 2) El participante que acumule dos faltas causará baja inmediata. Más de quince minutos de retraso se toma como inasistencia.
- 3) Tendrá derecho a constancia cuando cubra el 100% de asistencia y un mínimo de 80% de créditos.
- 4) No se permitirán sustituciones.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

CAPITULO 2

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION

Desde las culturas prehispánicas se dan los indicios de la capacitación en México, estas culturas tenían gran interés por la preparación y la educación en las diferentes artes y oficios que éstos tenían; posteriormente en la época de la colonia los frailes y los franciscanos empezaron a capacitar a los indígenas, con el objeto de mejorar sus artes y oficios incluso enseñándoles nuevas actividades y tareas a los indígenas así como aprender de ellos; durante la época del maximato, se sigue mostrando interés por preparar al trabajador, aunque de una manera muy superficial, a la muerte de Maximiliano los trabajadores mexicanos se unificaron así en 1872 se forman agrupaciones tales como la denominada Gran Círculo del Obrero, donde se propagaban los derechos y las obligaciones de los trabajadores en lo referente a artes y oficios; en el periodo de Porfirio Díaz se da una gran evolución en la industria y el comercio con ello la creciente necesidad de preparar a los trabajadores, después de 20 años de gobierno de éste se empiezan a dar fricciones entre trabajadores y patrones así en 1900 se empiezan a regir una serie de leyes en materia laboral en los diferentes estados de la República, destacando los siguientes:

ESTADO	AÑO	LEGISLACION ESTATAL
Veracruz	1914	Establecían la obligación de que en los centros obreros hubiera escuelas para perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar sexo ni edad.
Colima	1914	
Zacatecas	1915	
Estado de México	1916	
Puebla	1922	Dar instrucción para manejar la maquinaria y herramientas en los talleres.
Durango	1922	La práctica de un aprendizaje previo al desempeño del oficio correspondiente.
Jalisco	1923	Darles preparación especial a los obreros cuando fuese necesario.
Guanajuato	1924	Capacitar por lo menos durante dos horas por la noche a los operarios francos de su taller.
Tabasco	1926	Autorizar y expedir certificados a los maquinistas y fogoneros y demás trabajadores que se dediquen al manejo de las máquinas.

ESTADO	AÑO	LEGISLACION ESTATAL
San Luis Potosí	1926	Contar con escuelas para que los obreros adquieran los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos para el manejo de maquinaria.
Oaxaca	1926	Que en los centros laborales de más de 400 trabajadores, por lo menos un trabajador o hijo de éste tuviera estudios técnicos y prácticos en centros especiales.
Yucatán	1927	Establecer un procedimiento para que el aprendiz más destacado ocupara la vacante existente en su ramo.
Aguascalientes	1928	Enseñar a los aprendices o meritorios el oficio al que se dedicarán.
Hidalgo	1928	Enseñanza práctica de la agricultura, así como del funcionamiento de las máquinas y herramientas.

DOCUMENTO	AÑO	LEGISLACION
Ley Federal del Trabajo	1931	Mencionaba que los patrones que emplearan más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores, tenían que sostener los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de los hijos del trabajador, o bien de un trabajador; y cuando se trate de dos mil trabajadores sólo se le otorgará a tres trabajadores, y cancelarla por mala conducta; cuando terminaran sus cursos prestar sus servicios a la empresa; también se les podía dar capacitación dentro de la empresa por cuenta del patrón.
Reglamento de Trabajo de los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.	1935-1972	Mencionaba que la institución debía ayudar a sus empleados para mejorar su preparación y eficiencia en su trabajo.

DOCUMENTO	AÑO	LEGISLACION
Decreto que reforma y adiciona el reglamento de trabajo de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.	1935-1972	Se establecía la obligación de proporcionar los medios para la superación del personal y eficiencia en su trabajo; a través de la creación y establecimiento de centros de capacitación.
Ley Federal del Trabajo	1970	Establecía la obligación patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a sus trabajadores. * Nota: No se promovió su cumplimiento durante ocho años.
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	1978	Todas las empresas sin importar su actividad, deberán impartir capacitación o adiestramiento para el trabajo.
Ley Federal del Trabajo	1978	El trabajador deberá ser capacitado o adiestrado de acuerdo a los planes y programas aprobados por dicha ley.

De esta forma nos podemos dar cuenta que a pesar de que éstos no tenían bien definido el concepto de la capacitación en sí, se preocupaban desde entonces por la educación del personal sobre todo a nivel de obrero. Sin embargo por haber varias leyes estatales esto ocasionaba problemas e incertidumbre jurídica a nivel nacional, por lo cual en 1924 se propuso la reforma constitucional en la cual se otorgaba la facultad de legislar en materia de trabajo únicamente al Gobierno Federal, en 1931 se aprobó dicha proposición tomando lo mejor de las leyes estatales teniendo una vigencia larga, en 1970 se actualizó la ley del trabajo en materia de capacitación.

En 1976 con el cambio de gobierno se le da el interés que ésta merece para implementarla, así en 1978, se le da el carácter constitucional, así como una serie de movimientos dentro de los cuales destacan, la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, asimismo se le otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social, el registro como primera unidad capacitadora.

En junio de 1978 se crea el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA; organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En agosto de 1984, se publica en el UCECA por la actual Dirección General de Capacitación y Productividad.

Así en 1991 se publica el Programa Nacional de Capacitación y Productividad correspondiente al periodo 1991-1994 en el Diario Oficial de la Federación.

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR PUBLICO

En 1938 se da a conocer por primera vez el estatuto jurídico de los trabajadores al servicio del estado, el cual mencionaba la responsabilidad de los poderes de la unión establecer academias en donde se implanten cursos para los trabajadores a su servicio, que así lo deseen para que puedan adquirir los conocimientos necesarios para obtener ascensos de acuerdo al escalafón; dicha disposición se conservó en la disposición del estatuto de 1943; además el 21 de octubre de 1960 se adicionó al artículo 123 del apartado "B" integrado con 14 fracciones en la cual regularía desde ese momento las relaciones laborales entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores, dicha relación se refería explícitamente a la capacitación pero sin embargo sí se mencionaba la forma en que se asignaba al trabajador mediante los conocimientos y aptitudes correspondientes al puesto, incluso el Estado organizó escuelas de Administración Pública, así se establece como obligación a los trabajadores asistir a la capacitación para mejorar su preparación.

En diciembre de 1976 el entonces presidente de la República Licenciado José López Portillo promueve la reforma administrativa atendiendo las necesidades prioritarias las divide de una forma jerarquizada en las siguientes etapas:

- I Reorganización Institucional
- II Reorganización Sectorial
- III Cruces Intersectoriales

IV Reforma de Ventanilla

V Administración y Desarrollo de Personal al Servicio del Poder Ejecutivo Federal.

Esta última etapa se subdivide en las cinco etapas siguientes:

- **Planeación y Organización**
- **Sistema Escalafonario**
- **Relaciones Jurídico-Laborales**
- **Capacitación; y**
- **Desarrollo.**

Como nos podemos dar cuenta en la etapa cinco se le da la importancia a los recursos humanos en cuanto a su preparación por lo que se le da la importancia a la capacitación y al desarrollo del personal empleado al servicio del Estado, como respuesta a las necesidades del puesto y con el sistema escalafonario de las dependencias; con el propósito de ampliar y fortalecer la capacitación en el Sector Público se constituyó en agosto de 1978 el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Administración Pública Federal con la finalidad de unificar esfuerzos de las diferentes instituciones que desarrollaban sus programas en forma independiente; dicho consejo debería de colaborar a la formulación de los lineamientos y programas a nivel Global Sectorial e Institucional permitiendo realizar las actividades de la capacitación, superación y actualización de los trabajadores; así como atender los programas prioritarios del Gobierno Federal, con la finalidad de regular la capacitación el Poder Ejecutivo formuló

diversos acuerdos relativos al marco jurídico de los servidores públicos, el 28 de enero de 1971 se publicó en el Diario Oficial las bases para promover una capacitación administrativa y profesional a ésta; posteriormente el 20 de diciembre de 1972, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, y el 5 de abril de 1973 con la finalidad de desarrollar los programas de capacitación para los empleados de base coordinándose con el ISSSTE las distintas dependencias; posteriormente el 31 de diciembre de 1977 se modificó la estructura de la Comisión de Recursos Humanos para el mejor aprovechamiento de los mismos y el 24 de septiembre de 1979 se reforma el primer punto referente a la Comisión.

CAPITULO 3

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

CAPITULO 3

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

La capacitación en México se rige principalmente por: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece y formula de manera general la importancia de ésta; por otra parte en la Ley Federal del Trabajo se plantea de una forma más detallada la normatividad por la que se debe regir la capacitación y el adiestramiento tanto para el patrón como para el trabajador, ésta menciona cómo y quién debe impartirla, así como las características que deben de presentar las instituciones dedicadas a ésta, siempre y cuando se encuentren registradas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, duración de los cursos, lugar y horarios acordados, periodicidad con que deben impartirse los cursos, en qué orden se va a capacitar al personal de un mismo puesto, las características establecidas que deben contener las constancias de la capacitación, la integración y formación de las comisiones de capacitación y adiestramiento de la misma rama industrial, asimismo de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, la forma como se debe regir a nivel local y federal, a qué instancias acudir cuando se susciten problemas; las instituciones coordinadas y encargadas de la capacitación y el adiestramiento; así como sus funciones y atribuciones, sanciones a que se hacen acreedores los patrones en caso de no cumplir correctamente con ésta, así como las obligaciones

que tiene el trabajador al presentarse a tomar los cursos de capacitación.

A través de la Ley se lleva un control de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, los contenidos de éstos ya que dichos cursos deben impartirse a todos los trabajadores y en todas las empresas, además se deberá incluir en el contrato de trabajo puntos referentes a la capacitación.

De esta manera la Ley Federal del Trabajo trata de manera amplia y detallada todos los puntos en cuanto a la capacitación y adiestramiento se refiere, no descuidando ningún punto, dándole la importancia que ésta tiene tanto para el trabajador que le permite elevar su nivel de vida, así como para el patrón e incluso para el país ya que a través de ésta se logra un nivel de productividad y calidad en el trabajo.

En la Ley Orgánica de la Administración Pública se enmarcan las funciones y atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como órgano rector en materia de capacitación y adiestramiento, la cual es una institución que apoya y vigila el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo, por lo que ofrece un amplio programa de las funciones que ésta tiene, tales como coordinar y aprobar los cursos y programas, que presenten las empresas, extender las constancias de capacitación y adiestramiento, así como realizar las correspondientes investigaciones referentes a ésta, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

El marco legal de la capacitación en México se establece en:

La constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Ley Federal del Trabajo.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En la Constitución de 1917, el artículo 123 constitucional establece las bases de la política social de las relaciones de trabajo, considera al trabajador y a su familia como factor humano de la producción por lo cual lo ampara y lo hace sujeto de la Política Social.

Por lo cual, la capacitación y el adiestramiento fueron elevados a garantía constitucional, con la finalidad de incrementar la productividad nacional, el 9 de enero de 1978 se decretó la adición de la Fracción XII y XXXI ambas del apartado "A" del artículo 123 constitucional y fue publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Fracción XII establece:

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

Fracción XXXI establece:

"Es de competencia exclusiva de las autoridades federales la ampliación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a

la obligación de los patrones a impartir la capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

La Ley Federal del Trabajo:

Enmarca lo referente a las obligaciones tanto de los patrones como de los trabajadores en lo referente a la capacitación.

Artículo 3 establece:

Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7 establece:

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

Artículo 25 Fracción VIII establece:

El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas que se establezcan en la empresa.

Artículo 132 Fracción XV y XXVIII establece:

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores así como participar en la integración y funcionamiento de las comisiones de capacitación que deben formarse en cada centro de trabajo.

Artículo 153-A:

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione

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

Artículo 153-B:

La capacitación se podrá impartir dentro o fuera de la empresa por personal apropiado, instructores especializados, instituciones, escuelas u organismos especializados contratados o bien mediante los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-C:

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación, o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D:

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores deberán formularse respecto a una actividad determinada.

Artículo 153-E:

La capacitación o adiestramiento, deberá impartirse al trabajador; durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá

impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F:

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como la actualización sobre la aplicación de la nueva tecnología al trabajador para ocupar un nuevo puesto; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y en general mejorar las actitudes del trabajador.

Artículo 153-G:

Cuando el personal de nuevo ingreso requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar.

Artículo 153-H:

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento deberán asistir puntualmente a los cursos, atender a las indicaciones y cumplir con los programas respectivos así como presentar exámenes de evaluación y conocimientos y de actividades.

Artículo 153-I:

Se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con la finalidad de instrumentar a la

operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento.

Artículo 153-J:

Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal.

Artículo 153-K:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento como órganos auxiliares de la propia Secretaría para:

- I Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- II Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones.
- III Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- IV Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación.
- V Evaluar los efectos de capacitación y adiestramiento de la productividad dentro de las ramas industriales específicas.
- VI Gestionar el registro de las constancias de conocimiento o habilidades de las personas capacitadas.

Artículo 153-L:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento; así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M:

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación a los trabajadores conforme a los planes y programas.

Artículo 153-N:

Los planes y programas deberán presentarse durante los quince días de la revisión o prórroga del contrato ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-O:

Las empresas que rijan con contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social dentro de los primeros sesenta días, los planes y programas de capacitación y adiestramiento, así como informar de la integración y bases de funcionamiento de sus comisiones mixtas.

Artículo 153-P.

Comprobar que quienes capaciten o adiestren a los trabajadores estén preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad.

- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos sobre los

procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad.

- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

El registro podrá ser revocado si no se cumplen los términos de la presente Ley.

Artículo 153-Q:

Los planes y programas deberán impartirse en un período no mayor de cuatro años, comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa, precisar las etapas de la capacitación, señalar el procedimiento de selección, para ser capacitados los trabajadores, de un mismo puesto y categoría, especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-R:

Se deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento para hacerle las modificaciones pertinentes dentro de los sesenta días siguientes a su presentación.

Artículo 153-T:

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento tendrán derecho a que se les expidan las constancias respectivas, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por

conducto del correspondiente comité nacional o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados.

Artículo 153-U:

Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá comprobar documentalmente esa capacidad o presentar y acreditar ante la autoridad instructora un examen de suficiencia como lo establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y de ser aprobado proporcionarle una constancia.

Artículo 153-V:

La constancia de habilidades laborales es constancia de que el trabajador llevó y aprobó el curso de capacitación, las empresas deberán enviar las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores para su registro y control; las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa; si existen varios niveles en relación al puesto, la comisión mixta practicará un examen para determinar el nivel de actitud del trabajador.

Artículo 153-W:

Los certificados, diplomas o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial, serán inscritos en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría formen parte en el catálogo nacional de ocupaciones, o sean similares en él.

Artículo 153-X:

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar las acciones individuales y colectivas que se deriven de la capacitación y adiestramiento.

Artículo 159:

Cuando exista una vacante será ocupada escalafonariamente por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio o profesión, siempre y cuando se hayan capacitado a todos sus trabajadores, de no ser así se tomará en cuenta la antigüedad del trabajador.

Artículo 180:

Los patrones que tengan a su servicio menores de 16 años están obligados a capacitarlos.

Artículo 391:

El contrato colectivo de trabajo deberá contener:

- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento;
- Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a la empresa o establecimiento, así como las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas que deban integrarse.

Artículo 412:

El Contrato Ley deberá contener las reglas relativas a formular

los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

Artículo 523:

La aplicación de las normas del trabajo compete en sus respectivas jurisdicciones:

- I A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- II A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- III A las Autoridades de las Entidades Federativas y a sus Direcciones o Departamentos de Trabajo.
- IV A la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.
- V Al Servicio Nacional de Empleo y Capacitación y Adiestramiento.
- VI A la Inspección del Trabajo.
- VII A la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.
- VIII A la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la empresa.
- IX A las Juntas Federales y Locales de Conciliación.
- X A la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, y
- XI Al Jurado de Responsabilidades.

Artículo 526:

Ahora bien la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones en materia de educación, capacitación y adiestramiento compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Secretaría de Educación Pública en coordinación con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 527:

Corresponde a las autoridades federales también, vigilar las normas de trabajo en cuanto al cumplimiento de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Artículo 527-A:

Serán auxiliadas de las autoridades locales las empresas o establecimientos que estén sujetos a la jurisdicción de ellas.

Artículo 529:

Las autoridades de la Entidad Federativa deberán:

- Proporcionar información a las dependencias del Ejecutivo que se solicite.
- Participar en la integración y funcionamiento de la capacitación y adiestramiento.
- Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones referentes a la capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten;
- Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;
- Colaborar en la realización de los trámites relativos a constancias de habilidad laborales.

Artículo 537:

El Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento tiene como objetivos: organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y registrar las

constancias de habilidades laborales, y dicho servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 538).

Artículo 539:

Atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en materia de capacitación y adiestramiento:

- Vigilar y cuidar la formación y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- Estudiar y sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento; en las ramas industriales que se considere conveniente;
- Estudiar los requisitos que deben cumplir los planes y programas de capacitación y adiestramiento que presenten los patrones, para su aprobación, modificación o rechazo según el caso;
- Planear y sugerir el establecimiento de sistemas generales para capacitar o adiestrar a los trabajadores;
- En coordinación con la Secretaría de Educación Pública se implantarán los planes y programas de capacitación o adiestramiento a los trabajadores, así como la expedición de certificados en materia de habilidades laborales.

Artículo 539-A:

Para las ramas industriales o actividades de jurisdicción Federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada

por un Consejo Consultivo, integrado por cinco representantes del Sector Público, de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y cinco de las Organizaciones Nacionales de Patrones, con sus respectivos suplentes. Los representantes de las organizaciones, serán designados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social, el consejo será presidido por la misma Secretaría y designará al funcionario que considere conveniente como secretario del Consejo.

Su funcionamiento se normará por el reglamento del mismo Consejo.

Artículo 539-B:

Cuando se trate de empresas sujetas a jurisdicción local, se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que será dirigido por:

El gobierno de la entidad federativa correspondiente, un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se desempeñará como secretario y asimismo un representante de la Secretaría de Educación Pública, uno del Instituto Mexicano de Seguridad Social y tres representantes de las Organizaciones Patronales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión social en coordinación con el Gobernador expedirán las bases para designarse los representantes de los trabajadores y patrones en los Consejos Consultivos, asimismo formularán las invitaciones que se requieran.

Dichos Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno se regirá bajo las normas que ellos mismos expidan.

Artículo 539-C:

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones.

Artículo 699:

Los conflictos que surjan en materia de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje de acuerdo a su jurisdicción; y cuando se trate de problemas locales se le deberán notificar inmediatamente a ésta.

Artículo 994:

Se sancionará con una multa de 15 a 315 veces el salario mínimo general por el incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación a los patrones, y si no se atienden las irregularidades en un plazo determinado se duplicarán las sanciones.

3.1 LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Artículo 40.

Se decretó el 29 de diciembre de 1976, señalando la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo, así como la vigilancia de la aplicación de las disposiciones relativas al artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y Previsión Social y en sus reglamentos. Así como realizar las investigaciones, proporcionar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

CAPITULO 4

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO 4

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

En el campo de la administración surgió gradualmente, la administración de los Recursos Humanos, incluso se puede mencionar que es a partir del siglo XVIII con la Revolución Industrial que fue adquiriendo más fuerza ésta, en Inglaterra, Europa y posteriormente en América del Norte, posteriormente la Primera Guerra Mundial, los departamentos de personal van adquiriendo mayor importancia y desarrollo, asimismo al finalizar la Segunda Guerra Mundial, se le atribuyeron más funciones a la Administración de los Recursos Humanos, y actualmente se encarga de la planeación de los Recursos Humanos, al reclutamiento, selección e inducción del personal, de la Administración de Sueldos y Salarios, relaciones laborales, seguridad e higiene y capacitación en las organizaciones.

Una vez dado un marco general de la Administración de Recursos Humanos, se tomará un enfoque de la capacitación de una forma más amplia, considerándola como un subsistema de la Administración de Recursos Humanos.

DENOMINACION - Concepto de la Administración de Recursos Humanos, de acuerdo a Fernando Arias Galicia.

**Administración
de
Recursos Humanos**

Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

4.1 CONCEPTOS DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Se mencionarán algunos de los diferentes conceptos entre capacitación, adiestramiento, entrenamiento y desarrollo con la finalidad de evitar posibles confusiones, por lo cual se procederá a definir cada término de acuerdo a diferentes autores, (los más representativos).

Fernando Arias Galicia da el siguiente concepto de:

CAPACITACION:

"Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo."

Por su parte Agustín Reyes Ponce expone lo siguiente:

Capacitación: "Es de carácter más teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados".

Hugo Calderón Córdoba, en su libro, Manual para la Administración de Personal primera parte expresa:

Capacitación:

"Es el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la

jerarquía de la Organización con el correlativo mejoramiento, y por otra con la consecución de los objetivos de la empresa".

Asimismo Roberto Pinto Villatoro da su concepto de la siguiente forma:

Capacitación:

"Proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos a desarrollar habilidades y a modificar actitudes en los trabajadores con el propósito de mejorar el trabajo a través del incremento de las capacidades de quienes las realizan".

Tomando como referencia los conceptos anteriores se diría que la capacitación es dotar al individuo de una serie de conocimientos intelectuales adicionales a los que éste posee, para superarlos, o bien mejorarlos, con la finalidad de lograr mayor productividad en su empleo, así como la superación personal reflejando un mejor nivel de vida.

En cuanto a Adiestramiento Fernando Arias Galicia lo define de la siguiente manera:

ADIESTRAMIENTO:

"Proporciona destreza en una habilidad que se va a obtener casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular y motriz".

Agustín Reyes Ponce, nos da su concepto que dice:

"El adiestramiento significa adquirir destreza, es de carácter más práctico y para un puesto concreto".

Asimismo Hugo Calderón Córdoba plantea adiestramiento.

"Acción destinada a desarrollar y perfeccionar sus habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, su cobertura abarca los aspectos de las actividades y coordinaciones de los sentidos y motoras, respondiendo sobre todo al área del aprendizaje motriz".

Por su parte Roberto Pinto Villatoro menciona adiestramiento:

"Proceso de formación continua y sistemática de un trabajador en cualquier nivel de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que propicie el mejoramiento del desempeño en su puesto y el desarrollo de la organización en general".

Por lo tanto y tomando en cuenta las anteriores definiciones en cuanto a Adiestramiento se refiere, podría decirse que:

Adiestramiento: Es un proceso por medio del cual se le proporciona al individuo destreza y habilidades especiales en el desempeño de sus actividades".

Asimismo se mencionarán algunos conceptos de entrenamiento de acuerdo a:

Fernando Arias Galicia, que lo define de la siguiente forma:

ENTRENAMIENTO:

"Es prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor".

Agustín Reyes Ponce lo define así:

"Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus actitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio".

Por lo cual se definirá de la siguiente forma:

Entrenamiento: Acondicionamiento que recibe el trabajador para desempeñar determinada actividad específica en su trabajo u oficio.

En cuanto a desarrollo se refiere, tomando nuevamente como ejemplo a Fernando Arias Galicia lo define de la siguiente forma:

DESARROLLO:

"Implica una acepción más amplia ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo de tal manera que dentro de una organización el hombre sea el límite y no la propia organización".

Agustín Reyes Ponce por su parte dice:

Desarrollo: "Es la formación necesaria para crear o desarrollar en el obrero o empleado pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido".

Y Roberto Pinto Villatoro lo define de la siguiente forma:

"Formación de la personalidad, el desarrollo no elimina totalmente el pasado, elimina lo obsoleto, lo inadecuado, y lo inservible".

Definiendo de una manera personal y retomando los conceptos antes mencionados se diría que:

DESARROLLO: Es una formación que el trabajador, empleado, obrero, van adquiriendo de forma personal en su desenvolvimiento social.

4.2 GLOSARIO

ADiestRAMIENTO*

Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo.

CAPACITACION*

Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar, por una parte, la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento, y por la otra, la consecución de los objetivos de la empresa.

APRENDIZAJE*

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

ACTIVIDAD*

Acción destinada a desarrollar aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una actividad del trabajo específica e impersonal.

CONOCIMIENTO*

Información que un individuo posee con respecto a ciertos fenómenos y sus relaciones.

CURSO*

Conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y de los conocimientos relativos de trabajo, cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.

DESARROLLO*

Progreso integral del individuo, debido al aprendizaje que le genera su adaptación al medio.

DESTREZA*

Característica de soltura en los movimientos que un individuo posee, para realizar una actividad manual con rapidez y precisión.

ENSEÑANZA*

En el sistema y métodos de instrucción destinados a desarrollar hábitos, habilidades, actitudes y conocimientos de los individuos.

PUESTO*

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

* Definiciones tomadas de UCECA "Guía Técnica para la Formulación de planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas". Ed. Popular de los Trabajadores, serie técnica No. 2, México 1979.

4.3 DIFERENCIA ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación y el adiestramiento son dos diferentes conceptos, pero ambos con un mismo objetivo en común, el cual es elevar la productividad del empleo, así como elevar el nivel de vida del trabajador o empleado dentro de la organización.

La capacitación se da para desempeñar mejor un puesto vacante.

Se da para estar preparados a los cambios tecnológicos, organizacionales que se presenten a futuro.

Se enfoca a la adquisición de conocimientos actuales para desarrollarlos dentro de su puesto, que ocupa actualmente o bien que podría llegar a ocupar.

El adiestramiento por su parte se imparte al trabajador para el desempeño de una nueva actividad determinada, a desarrollar inmediatamente.

Se emplea para la operación y optimización de máquinas y herramientas como un medio de producción.

Habilita las funciones físicas y motoras del trabajador que se reflejará en la calidad de vida del trabajador.

La capacitación se da a niveles más altos, es decir, empleados ejecutivos, funcionarios, proporcionando conocimientos técnicos más específicos mientras que el adiestramiento se da a empleados de menor categoría, obreros en la actualización de conocimientos psicomotrices determinados.

4.4 TECNICAS DE LA CAPACITACION

EXPOSITIVA.

Es la que más se utiliza, consiste en la presentación verbal de un tema ante un grupo de personas, se emplea para temas de contenido teórico-práctico, aborda principios y conceptos generales se imparte en tres fases, introducción, información y síntesis.

LECTURA DIRIGIDA.

Como su nombre lo indica en la lectura de un documento, párrafo por párrafo, se comentan y aclaran dudas, se utiliza para resumir en una lectura rápida, un tema importante en un tiempo limitado, así como estudiar a detalle un tema, se da en tres fases, introducción, lectura y síntesis.

INTERROGATIVO.

Consiste en plantear preguntas de todo tipo para explorar y utilizar los conocimientos y experiencias de los participantes del grupo sobre un tema determinado, hasta llegar a las conclusiones, esta técnica estimula al individuo a pensar, se desarrolla en tres etapas, planeación, ejecución y evaluación.

MESA REDONDA.

Consiste en la discusión informal, tipo conversión de un grupo de especialistas ante un auditorio sobre un tema o problema de interés general, el número de participantes varía de tres a seis expertos, la confrontación de diversos puntos de vista permite crearse una opinión propia del tema, de un amplio panorama del

problema a tratar, se dan en tres etapas, planeación, discusión y síntesis.

LLUVIA DE IDEAS.

Consiste en la participación de todo el grupo con libertad, tomando en cuenta todas las ideas expuestas, fomenta la búsqueda de soluciones distintas, posibles, eficaces que las ya conocidas. Se desarrollan en tres etapas, introducción, ejecución y síntesis.

CARRILLOS.

Consiste en la división de un grupo grande dividido en varios subgrupos de cinco a siete personas para analizar algún tema, hasta llegar a conclusiones, se emplea para estimular la participación activa de todos los miembros del grupo, se da en tres fases: introducción, estudio y síntesis.

ENTREVISTA.

Esta técnica consiste en hacer una serie de preguntas un experto en el tema; el interrogatorio hace frente al grupo por un participante del mismo permite ampliar, completar o bien conocer más sobre un tema en particular, se da en tres fases: planeación, ejecución y síntesis.

DISCUSION EN GRUPO.

En esta técnica se reúnen un grupo de cuatro a diez personas para intercambiar ideas, experiencias y opiniones para resolver un problema tomar decisiones se debe tener un conocimiento amplio

del tema tanto del instructor como de los participantes considera diversos tipos de enfoque de un tema o problema.

ESTUDIO DE CASOS.

Consiste en presentar la descripción de un caso de la vida real, se utiliza para incrementar la capacidad de análisis y decisión del grupo, se da en tres fases: presentación del caso, tratamiento y conclusiones.

DRAMATIZACION.

Consiste en la interacción donde se representan situaciones que puede presentar, dentro o fuera del trabajo, sirve para entrenar habilidades de comunicación y liderazgo, se presenta en tres fases: introducción, ejecución y síntesis.

EXPERIENCIAS VIVENCIALES O DINAMICA DE GRUPO.

Consiste en la combinación de un conjunto de técnicas sobre todo aquellas de participación, donde se exponen vivencias como alternativas a posibles soluciones, permite fomentar el liderazgo, motivación y la comunicación en el grupo, la retroalimentación de los temas expuestos.

4.5 APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CAPACITACION

La capacitación debe tomar el proceso administrativo como parte de su aplicación debido a que su éxito o fracaso dentro de la organización depende en gran medida de la correcta aplicación de éste, adecuadamente, por lo cual al aplicarse a la capacitación quedaría de la siguiente forma:

PLANEACION: (Qué se va a hacer)

Formación de comisiones mixtas,
Detección de necesidades de capacitación.

ORGANIZACION: (Cómo se va a hacer)

Definición de los puestos a capacitar,
Definir las funciones, relaciones y obligaciones propias de la capacitación,
Asignación de responsabilidades.

INTEGRACION: (Con qué contamos)

Reunión de los recursos materiales, financieros y humanos ya que a través de su coordinación se lograrán los objetivos del plan de capacitación.

DIRECCION: (Ver que se haga)

Coordinación y supervisión de actividades.

CONTROL: (Cómo se hizo)

Comparación de los resultados obtenidos con los previstos.

4.6 OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

- Actualizar y perfeccionar conocimientos del trabajador.
- Preparar al empleado para elevar la productividad de su empleo.
- Preparar al empleado para ocupar una vacante.
- Reducir tiempos y costos.
- Adquirir mejor nivel de vida socio-económico.
- Incrementar la calidad.
- Terminar a tiempo el trabajo con cero errores.
- Mejorar el desempeño de las labores del trabajador dentro de su trabajo.
- Elevar el nivel de Empresa o Institución.
- Prevenir riesgos en el trabajo.

4.7 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Su importancia se enfoca al aumento de la eficiencia de los recursos humanos, como factor importante en todas las funciones de la organización, reflejando una mayor productividad en todos los niveles de ésta, además se observa en la economía del país, porque permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos, financieros, y humanos con que cuenta la organización.

Dada la dinámica económica, política y tecnológica por la que atraviesa el país actualmente, se hace necesaria y exigible una mayor eficiencia en el trabajo, en el desempeño e interés de las labores del trabajador en su puesto de trabajo, con lo cual es necesario contar con gente preparada para enfrentar estos retos, así como preparar a la gente a través de la capacitación.

4.8 BENEFICIOS QUE OFRECE LA CAPACITACION

Al hablar de los beneficios que proporciona la capacitación, se está considerando todas aquellas soluciones que permiten mejorar, crear y desarrollar los aspectos relativos al individuo y a la organización, de una u otra forma se reflejan en el desarrollo social del país, mediante la productividad, el desarrollo organizacional, la reducción de costos, no sacrificando calidad, mejores niveles de vida de la sociedad.

La capacitación no implica costos perdidos, al contrario, significa ganancias, aunque muchas veces reflejadas a largo plazo, pero nunca como una pérdida para la organización, ya que los resultados se van a ver reflejados, en la optimización de los recursos de la organización, llámense servicios o bien producción de bienes, asimismo mejores niveles salariales, lo cual implica también un mejor nivel de vida social y económico.

CAPITULO 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO 5

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema objetivo es determinar por qué la gente no asiste a los cursos de capacitación que se imparten en la Subdirección de Programación y Organización, por parte de la Subdirección de Capacitación y Servicios Culturales del ISSSTE.

5.1 OBJETIVO

Determinar el nivel de asistencia a los cursos de capacitación que se imparten en la Subdirección de Programación y Organización.

5.2 HIPOTESIS

Si los planes y programas de los cursos de capacitación que se imparten en la Subdirección son buenos, entonces, por qué la gente los desconoce y no participa activamente en ellos.

5.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se procedió en primer lugar a investigar la plantilla del personal de la Subdirección de Programación y Organización, la cual resultó de 65 personas, considerando por lo tanto un universo de 65 personas, con lo cual se determinó el tamaño de la muestra y considerando que se tenía un universo finito:

- 1.- Se determinó el grado de confianza con el que se realizará la investigación, en éste resultó un 95%.
- 2.- Se plantea la probabilidad en contra o a favor que se desee, así tenemos 50% para (p) probabilidad a favor y 50% para (q) probabilidad en contra.
- 3.- Se determinó el error máximo que puede ser aceptado en los resultados que es de un 5%.
- 4.- Se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

En donde:

- @ = coeficiente de confianza
- N = universo o población
- p = probabilidad a favor
- q = probabilidad en contra
- e = error de estimación
- n = tamaño de muestra

5.4 DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 p q}$$

Donde:

@ coeficiente de confianza	=	95%	=	1.96
N universo o población	=	65	personas	
p probabilidad de a favor	=	50%		
q probabilidad en contra	=	50%		
e error de estimación	=	5%		
n tamaño de la muestra	=	?		

Sustituyendo:

$$n = \frac{1.96^2 \times 65 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (65-1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{3.84 \times 65 \times 0.25}{(0.05)^2 \times 64 + 3.84 \times 0.25}$$

$$n = \frac{3.84 \times 16.25}{0.16 + 3.84 \times 0.25}$$

$$n = \frac{6.24}{1.12} = 5.57 \text{ redondeando}$$

$$n = 5 \text{ cuestionarios por aplicar}$$

METODO DE MUESTREO

Se emplea el muestreo a juicio ya que la muestra es demasiado pequeña; por lo cual se tomarán personas de cada departamento; son 3 departamentos, a diferentes niveles ejecutivos.

Además se aplicó un segundo cuestionario a la Subdirección de Capacitación para determinar dudas existentes respecto al tema.

5.5 CUESTIONARIO

LA CAPACITACION EN LA SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

1. ¿Se imparte cursos de Capacitación?
Sí _____
No _____
2. ¿Ha asistido a algún curso de Capacitación?
Sí _____
No _____
3. ¿Por qué motivo tomó el curso de Capacitación?
Interés personal _____
Necesidad de trabajo _____
Lo enviaron _____
Para ocupar una vacante _____
Otros _____
4. ¿Se realizan exámenes al terminar los cursos?
Sí _____
No _____
No sabe _____
5. ¿Se otorgan constancias de participación en los cursos de Capacitación?
Sí _____
No _____
No sabe _____

6. ¿Se imparten dentro del horario de trabajo?
Sí _____
No _____
7. ¿Considera que la Capacitación es necesaria para su trabajo?
Sí _____
No _____
¿Por qué?
8. ¿Ha tomado algún curso de capacitación por su cuenta fuera de la institución?
Sí _____ Nombre y fecha de duración
No _____
9. ¿Por qué no toma cursos de Capacitación?
No se informa _____
No tiene tiempo _____
No le es útil _____
10. ¿Considera importantes los cursos de capacitación para su desarrollo personal?
Sí _____
No _____
11. ¿Le gustaría tomar algún curso de Capacitación?
Sí _____
No _____
12. ¿Puesto que ocupa?

13. ¿Tiempo de laborar en la Subdirección de Programación y Organización? _____

5.6 TABULACION DE LA INFORMACION

1. ¿Se imparten cursos de Capacitación?

		En porcentaje
Sí	IX	80%
No	<u>I</u>	<u>20%</u>
	5	100%

2. ¿Ha asistido a algún curso de Capacitación?

		En porcentaje
Sí	<u>I</u>	20%
No	IX	<u>80%</u>
	5	100%

3. ¿Por qué motivo tomó el curso de Capacitación?

		En porcentaje
Interés personal	_____	
Necesidad de trabajo	_____	
Lo enviaron	_____	I 20%
Para ocupar una vacante	_____	
Otro	_____	
Un 80% no ha asistido a cursos de Capacitación.		

4. ¿Se realizan exámenes al terminar los cursos?

		En porcentaje
Sí	<u>I</u>	20%
No	0	0%
No sabe	IX	<u>80%</u>
	5	100%

5. ¿Se otórgan constancias de participación en los cursos de Capacitación?

		En porcentaje
Sí	1	20%
No	0	0%
No sabe	1	<u>80%</u>
	5	100%

6. ¿Se imparten dentro del horario de trabajo?

		En porcentaje
Sí	1	20%
No	0	0%
No sabe	1	<u>80%</u>
	5	100%

7. ¿Considera que la Capacitación es necesaria para su trabajo?

		En porcentaje
Sí	1	100%
No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%

8. ¿Ha tomado algún curso de Capacitación por su cuenta fuera de la institución?

		En porcentaje
Sí	II	40%
No	III	<u>60%</u>
	5	100%

9. ¿Por qué no toma cursos de Capacitación?

	En porcentaje	
No se informa	0	0%
No tiene tiempo	100	100%
No le es útil	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%

10. ¿Considera importantes los cursos de Capacitación para su desarrollo personal?

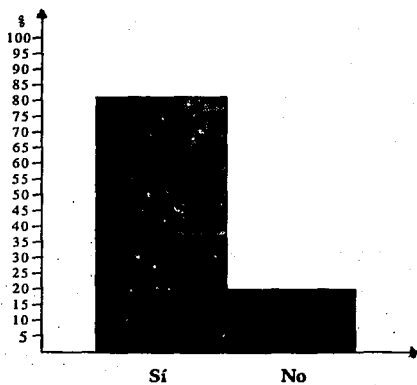
	En porcentaje	
Sí	100	100%
No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%

11. ¿Le gustaría tomar algún curso de Capacitación?

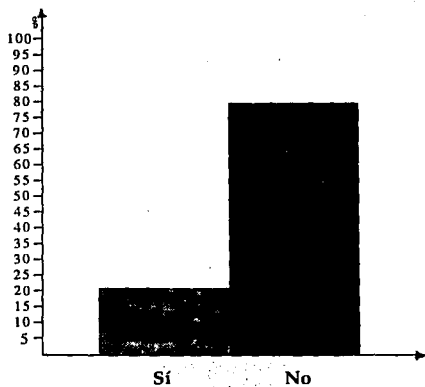
	En porcentaje	
Sí	100	100%
No	<u>0</u>	<u>0%</u>
	5	100%

5.7 REPRESENTACION GRAFICA

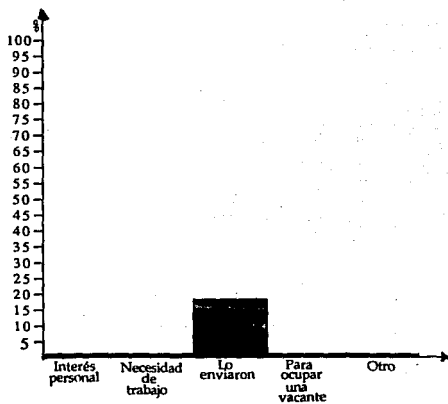
1. ¿Se imparten cursos de Capacitación?



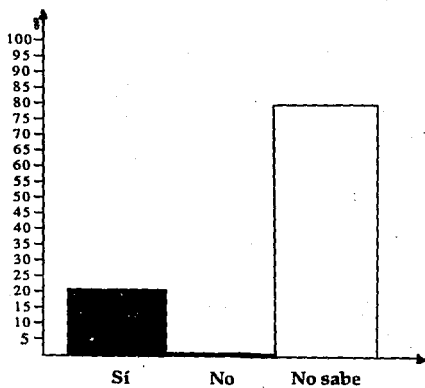
2. ¿Ha asistido a algún curso de Capacitación?



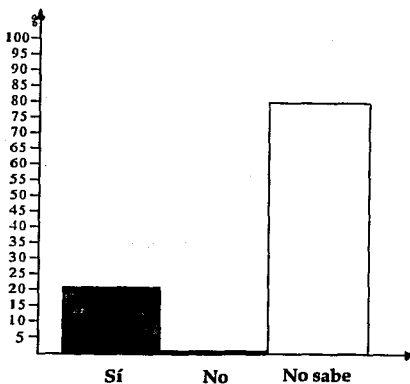
3. ¿Por qué motivo tomó el curso de Capacitación?



4. ¿Se realizan exámenes al terminar los cursos?

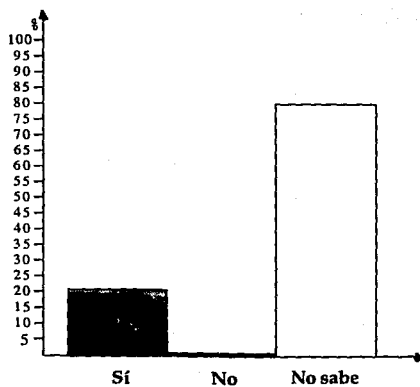


5. ¿Se otorgan constancias de participación en los cursos de Capacitación?

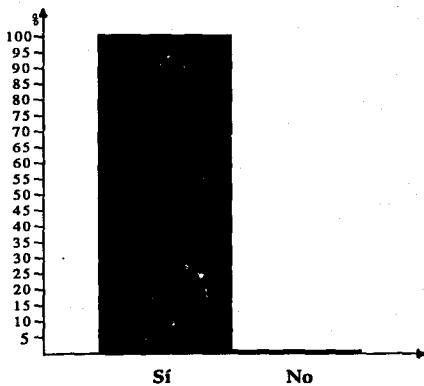


**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

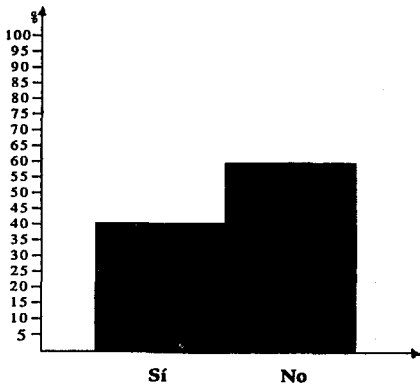
6. ¿Se imparten dentro del horario de trabajo?



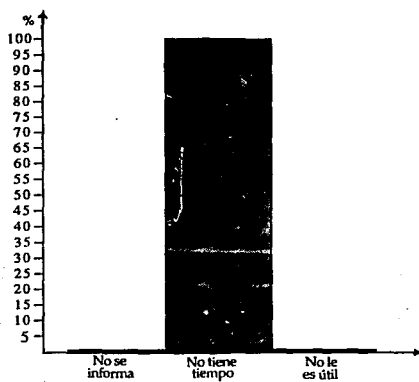
7. ¿Considera que la Capacitación es necesaria para su trabajo?



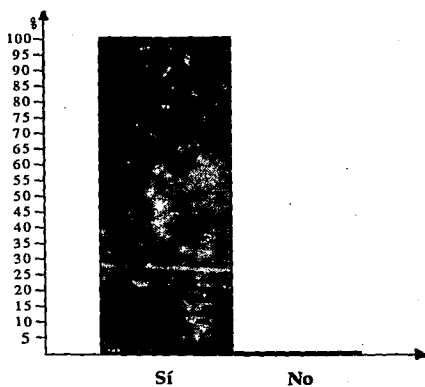
8. ¿Ha tomado algún curso de Capacitación por su cuenta fuera de la institución?



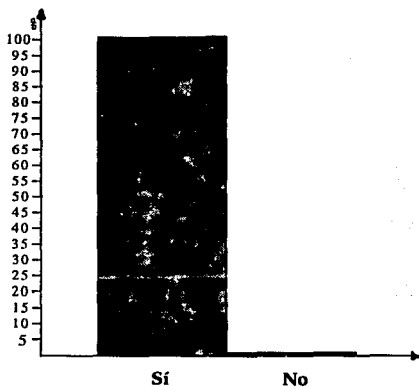
9. ¿Por qué no toma cursos de Capacitación?



10. ¿Considera importantes los cursos de Capacitación para su desarrollo personal?



11. ¿Le gustaría tomar algún curso de Capacitación?



5.8 CUESTIONARIO

LA CAPACITACION EN LA SUBDIRECCION DE PROGRAMACION Y ORGANIZACION

1. ¿Quiénes organizan los cursos de Capacitación?
El instituto _____
El sindicato _____
Los trabajadores _____
Otras instancias _____
2. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?

3. ¿Cuál es el objetivo de los cursos de capacitación?

4. ¿Quiénes imparten los cursos de Capacitación?
Personal interno _____
Personal externo _____
¿Por qué? _____
5. ¿A quién van dirigidos?
Confianza
Altos directivos _____
Nivel medio _____
¿Por qué? _____
6. ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para asistir a los cursos?

7. ¿Cada cuándo se imparten los cursos de Capacitación?

8. ¿Cuál es el porcentaje de asistencia de las personas que se inscriben?

100% _____ 76% _____

75% _____ 51% _____

50% _____ 26% _____

25% _____ Menos _____

9. ¿Qué tan consciente es la gente de participar en éstos?

10. ¿Se actualizan y revisan periódicamente los cursos de Capacitación?

Sí _____

No _____

11. ¿Son productivos los cursos de Capacitación?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

5.9 RESPUESTAS AL SEGUNDO CUESTIONARIO

Los cursos los organiza la Subdirección de Capacitación y Servicios Culturales, se detectan las necesidades de acuerdo al puesto, su objetivo es brindar a los trabajadores un mejor desempeño de sus actividades, así como desarrollar sus actitudes personales, los cursos los imparten tanto personal interno como personal externo de acuerdo al tipo de curso a impartirse en ese momento, van dirigidos a todo el personal desde altos directivos, hasta nivel medio ya que todos tienen derecho a la Capacitación. Los requisitos son: que el curso se relacione a las actividades que éste realiza dentro de su trabajo, se imparten los cursos cada mes, si se actualizan periódicamente los planes y programas de Capacitación, y si son productivos, en cuanto al desempeño de las actividades diarias del trabajador ya que optimiza tiempo al hacer mejor y en menos tiempo las actividades encomendadas.

La gente que se inscribe sí asiste regularmente a estos cursos, e incluso participa activamente en éstos, tomando conciencia de la importancia que representa para ellos y para el Instituto, si se muestra de un 75% a 51% de asistencia diaria, sin embargo el problema radica en que la mayoría de la gente no se entera y por ello no va a dichos cursos, por lo cual se desaprovecha esa oportunidad de asistir a los cursos.

CONCLUSIONES

Se comprobó que el nivel de asistencia a los cursos de Capacitación que se imparten es muy bajo ya que es de un 20% de asistencia y la gente va sólo cuando se le envía a éstos; por lo cual se observó que muchas veces la gente desconoce de estos cursos, aun sabiendo que efectivamente existen cursos de Capacitación para los empleados de la Subdirección de Programación y Organización.

El 100% del personal de la Subdirección de Programación y Organización considera necesaria la Capacitación para un mejor desempeño de su trabajo e incluso para su desarrollo profesional; pero sin embargo sólo el 40% del personal ha tomado cursos de Capacitación por su cuenta; expresando no tener tiempo de ello, pero sí se interesan por tomar alguno dentro de su horario de trabajo.

El personal de la Subdirección de Programación y Organización no participa en los cursos de Capacitación debido a que no existe la orientación necesaria por parte de su Jefe inmediato para informarles de los cursos de una manera más formal, el personal se entera de ellos sólo mediante el comunicado que existe en los pasillos, donde se mencionan los cursos a impartirse, los horarios y el lugar, pero, como no existe una comunicación directa por parte de su Jefe inmediato la gente los pasa desapercibidos, e incluso sabiendo que les pueden ser de utilidad en su trabajo.

Se comprobó que de hecho los planes y programas que organiza la Subdirección de Capacitación y Programas Educativos del ISSSTE son buenos en cuanto a contenido se refiere, ya que cuentan con una amplia gama de temas de interés para todo el personal de la Subdirección General de Protección al Salario de acuerdo a su actividad a desarrollar dentro de su puesto de trabajo.

Por otro lado existe poco interés de informarse más a fondo para inscribirse a los cursos de Capacitación, el 80% del personal no ha asistido a ningún curso de Capacitación, considerando que en promedio tienen un año y medio de laborar en la Subdirección.

Otro inconveniente encontrado fue que muchas veces no se alcanza lugar para asistir a los cursos, ya que son para toda la Subdirección General de Protección al Salario; o bien el lugar destinado es demasiado lejos para poder asistir a ellos.

Los Jefes inmediatos muchas veces consideran que el contenido de los cursos no les van a ser útiles a su personal a su cargo y considerándolo como un tiempo mal invertido si los enviaran a tomarlos.

Asimismo frecuentemente se cancelan los cursos de capacitación porque no se cumple con el mínimo de personas para poderse impartir.

SUGERENCIAS

- * Que se elabore un programa de Detección de Necesidades de Capacitación, por parte de cada Jefe de Departamento de la Subdirección de Programación y Organización.

- * Establecer comunicación entre jefes inmediatos y subordinados para plantear las necesidades de enviar al personal indicado a tomar algún curso de Capacitación que le sirva en el mejor desempeño de sus actividades de trabajo.

- * Enviar al personal que así lo solicite a los cursos, siempre y cuando se justifique su participación en éstos, de acuerdo a las necesidades y a las cargas de trabajo.

- * Agilizar los trámites para participar en los cursos.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Trillas, 1988.

Arias Galicia, Fernando
Introducción a la Técnica de Investigación
en Ciencias de la Administración y del
Comportamiento
Trillas, 1987.

Calderón Córdoba, Hugo
Manual para la Administración del Proceso
de Capacitación de Personal.
Limusa, 1973.

El ISSSTE y la Seguridad Social para los
Trabajadores del Estado
Origen, Desarrollo y Perspectivas
51 años de Seguridad Social para los
Trabajadores del Estado
México, 1976.

J. Rodríguez Valencia
Administración Moderna de Personal
Ecasa, 1991.

J. Stevenson, William
Estadística para Administración
y Economía
Harla, 1981.

Mendoza Núñez, Alejandro
Manual para Determinar Necesidades
de Capacitación
Trillas, 1986.

Pinto Villatoro, Roberto
Proceso de Capacitación
Diana, 1990.

Reyes Ponce, Agustín
Administración de Personal
Tomo I
Limusa, México, 1979.

Robledo Santiago, Edgar
ISSSTE
El Sistema Mexicano de Seguridad Social
de los Trabajadores del Estado
México, 1978.

Rodríguez Estrada, Mauro
Ramírez Buendía, Patricia
Administración de la Capacitación
Mc Graw Hill, 1990.

Siliceo, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
Limusa, 1973.

UCECA Guía Técnica para la formulación de
Planes y Programas de Capacitación y
Adiestramiento en las empresas
Ed. Popular de los Trabajadores,
Serie técnica No. 2
México, 1979.

**William B., Wether Jr.
Davis, Keith
Administración de Personal y
Recursos Humanos
Mc Graw Hill, 1990.**

**Constitución Política de los Estados
Unidos Mexicanos
Porrúa, 1992.**

**Trueba Urbina, Alberto
Trueba Urbina, Jorge
Ley Federal del Trabajo
Porrúa, 1992.**

**Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado
Porrúa, 1992.**