

21



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
COORDINACIÓN DE LA ESPECIALIDAD EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN BAJO EL  
CONTEXTO DE LA GERENCIA PÚBLICA (CASO  
ESPECÍFICO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL)

T E S I S I N A  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)  
P R E S E N T A :  
OSWALDO CRAVIOTO HERNÁNDEZ

295438

ASESOR: DR. JUAN CARLOS LEÓN Y RAMÍREZ



MÉXICO, D. F.

ENERO DEL 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

Introducción	2
Marco Teórico	
1 Sustento histórico de la gerencia pública	8
2 Características de la gerencia pública	10
3 La importancia de la capacitación	12
1.3.1 La dirección administrativa en la formación del gerente público	15
4 Aspectos de la gerencia pública aplicables a la capacitación	20
1.4.1 La importancia de la tecnología en el desarrollo del personal	23
5 Programa de Modernización de la Administración Pública descripción del modelo de Centros de Capacitación en Calidad.	25
1.5.1 Misión, Visión y Objetivos	26
1.5.2 Principios	27
1.5.3 Características	27
El Sistema de Capacitación y Desarrollo aplicado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	
1 Referencia Legal	28
2 Reglamentación	29
3 Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	30
4 Marco Administrativo	30
2.4.1 Objetivo General y Particular.	30
2.4.2 Políticas y Estrategias.	31
2.4.3 Líneas de Acción y Universo	36
5 Marco Operativo	39
2.5.2 Diagnóstico de la capacitación	44
2.5.3 Resultados Generales	45
Propuestas de organización y operación del proceso capacitador basado en elementos de Gerencia Pública.	
1 Determinación del ámbito de acción de la gerencia pública basado en elementos fundamentales a considerar dentro de una organización para su proceso capacitador	47
2 Modelos de organización y operación de acciones de capacitación	49
3.2.1 Análisis situacional de la organización	50
3.2.2 Capacitación con calidad en el servicio	52
3.2.3 Diagnóstico de necesidades	55
3.2.4 Establecimiento de planes y programas	58
3.2.5 Evaluación y seguimiento	63
Conclusiones	68
Bibliografía	72

## LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION BAJO EL CONTEXTO DE LA GERENCIA PUBLICA (CASO ESPECIFICO DE LA S.T.P.S.)

### INTRODUCCION

La ciencia se incorpora a la transición. La corriente de conocimiento científicas se acelera visiblemente y las innovaciones tecnológicas no sólo se traducen en aumento de la calidad, productividad y competitividad sino que inciden, incluso, en la base de los procesos de producción. Este fenómeno de aceleración sostenida, lleva necesariamente, a la obsolescencia del conocimiento científico-tecnológico, siendo, por ello necesario una actividad permanente en materia de educación, capacitación y desarrollo integral.

Las exigencias del mundo moderno plantean, día con día, la necesidad de contar con los servicios de personal calificado para el puesto que va a desempeñar; requiriendo de la educación y capacitación, para la formación, actualización y especialización, con el fin de obtener un mejor desempeño de las funciones y procesos de trabajo inherente a un puesto al margen de nuevos valores y conceptos que le permitan entender que la capacitación es una parte esencial de su trabajo y no una actividad adicional.

La capacitación del ser humano, entendida inicialmente como un proceso de formación, actualización y especialización, adquiere, en el presente, una nueva dimensión al concebirse también, como un proceso de cambio completo, de carácter integral, esto es, como un proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo propósito fundamental es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades cognoscitivas-motrices y modificar actitudes, que coadyuven al individuo para comprender no sólo su participación dentro del proceso productivo, sino también, los fenómenos de cambio económico mismo, como con los demás y con el medio ambiente que lo rodea todo ello

redundará en un mejor calidad en el desempeño de sus facultades y atribuciones tanto laborales como familiares.

Al considerar la capacitación como un proceso formativo integral, es necesario definir las rutas viables y los posibles mecanismos de acción: la educación y capacitación interna y externa bajo recursos propios, debidamente orientadas y dirigidas, deben responder a las demandas específicas.

Capítulo 1.-Aunque el término de gerencia pública tiene un origen de espíritu empresarial, el ámbito de lo público procura ubicarla en un marco social a través de una combinación de estos términos, que permitan integrar un enfoque de herramientas compatibles de acuerdo al tipo de institución o dependencia de la que se trate en la cual los actores más importantes son el cliente o usuario y el servidor o prestador de un servicio.

De acuerdo con este enfoque el presente trabajo comprende una pequeña pero importante función del gobierno para enmarcarse a través de la tan importante tarea de capacitar al personal en un sitio competitivo con respecto a la situación actual.

Una de las grandes responsabilidades de la Administración Pública Federal (APF) es vigilar y atender la capacitación, educación y desarrollo de sus trabajadores, con la finalidad de elevar la calidad de los servicios que prestan a los diversos sectores que conforman a nuestra sociedad.

Por otra parte, cabe señalar que dentro del Programa de Modernización de la APF en su enfoque para implementar la capacitación y la calidad retoma elementos para sensibilizar y comprometer al personal sobre la necesidad del cambio en las organizaciones que ofrecen sus servicios directamente a la sociedad así mismo apoyar la profesionalización de los servidores públicos y generar una nueva cultura al interior de las distintas

dependencias del gobierno. Las estrategias que el citado programa diseñó para alcanzar esta transformación se refieren principalmente a que las dependencias deberán tener a la capacitación como una actividad permanente y fundamental del servidor público, sensibilizar a los niveles directivos de la importancia que tiene la capacitación que finalmente se traduce en procesos de calidad y sobre la satisfacción que genera en el personal al recibir la capacitación y realiza mejor su trabajo.

Capítulo 2.-La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) como parte de la APF tiene el compromiso principal de conciliar los intereses de la clase trabajadora con los del capital, por medio de acciones sustentadas en los principios de justicia social, que permitan contar con una planta productiva nacional que responda a los intereses y necesidades de la sociedad mexicana.

Cabe destacar la importancia que representa el realizar un análisis de la capacitación y el desarrollo del personal de la STPS, ya que del recurso humano depende la imagen de las organizaciones y la calidad de los servicios.

La APF necesita contar con Instituciones flexibles capaces de actuar y adaptarse con rapidez a las demandas de un mercado, en donde la planta productiva nacional requiere incrementar constantemente su calidad, productividad y competitividad para poder brindar mejores bienes y servicios al mercado interno y externo. El caso de la STPS es de vital importancia para los servicios que ofrece el ámbito laboral.

Por ello, requiere realizar una mayor inversión en el proceso capacitador de su personal, en todos los niveles y funciones, proponiendo principios de gerencia pública que ofrecen elementos más efectivos y mejores sistemas de educación y capacitación, los cuales permiten desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias de los

individuos para enfrentar los retos y compromisos que los procesos de modernización imponen a su paso.

Uno de los problemas detectados en el análisis de resultados del Programa de Capacitación de la STPS se refiere a que la evaluación de la Capacitación se enfoca a la asistencia o participación del personal en los cursos y no al impacto que debiera tener esta en una mejora que se traduzca en calidad en los servicios que se ofrecen en esta organización. Es por esto el principal interés de generar la inquietud de que la capacitación se debe medir en función del desarrollo humano enfocado a la satisfacción de demandas de nuestro principal cliente que son los sectores que conforman a la planta productiva nacional y en consecuencia nuestra sociedad.

Capítulo 3.-En el presente trabajo se pretende dejar de manifiesto la importancia de la capacitación que se traduce en un aumento de la productividad y la calidad en los servicios que se ofrecen en esta dependencia Gubernamental, con este principio se pretende sembrar la semilla de formar a cada uno de los Servidores Públicos como agentes de cambio con mejores resultados en el desempeño de sus funciones mediante la enseñanza y el aprendizaje para contribuir a la adquisición y la aplicación de conocimientos, habilidades y mejoras en las actitudes que son de vital importancia para las organizaciones.

En tal sentido se pretende que a través de la capacitación se obtenga un incremento sensible en la eficiencia, eficacia, calidad y productividad de trabajo que permita disminuir los índices de desperdicio de recursos generados por la falta de sensibilidad y conocimientos de algunos servidores públicos, por lo tanto es importante que a través de la capacitación se induzca al personal a considerar actitudes y valores que le permitan sentirse con mayor seguridad tanto en el desarrollo de su quehacer como en el lugar que ocupa dentro de la organización.



Cabe aclarar que la pretensión de enfocar a la capacitación bajo el contexto de la gerencia pública es con la intención de dirigir a la propia capacitación a un rumbo que transforme la rigidez de los programas y ofrezca métodos y estrategias que le permitan a la organización un enfoque más práctico y eficiente para prestar sus servicios considerando como piedra angular al recurso humano que es lo más valioso con que cuentan las organizaciones.

El aporte que se intenta al tomar elementos esenciales de la gerencia pública y aterrizarlos en la propuesta de Programa de Capacitación esta enfocado a beneficiar a la organización a través de la atención de problemas sobre el clima social, valores, actitudes, conductas con un enfoque de calidad en el servicio revitalizando la identidad y el crecimiento organizacional, la satisfacción del personal al desarrollar mas eficientemente su trabajo ofreciendo mejores servicios. Este conjunto de valores deberán considerarse dentro de la capacitación como fundamentales para propiciar un cambio en la filosofía social de la organización que dará paso al diseño y ejecución de estrategias que son determinantes para dar respuesta a los requerimientos que actualmente la misma sociedad demanda.

Actualmente en la mayoría de las dependencias, sin exceptuar a la STPS, tienen la problemática de ofrecer la capacitación no dirigida a las necesidades reales de los servidores públicos para ofrecer mejores servicios a los clientes o usuarios, se realizan pocos esfuerzos de capacitación con calidad y su cobertura es limitada, no se tiene la cultura para el desarrollo del personal en los mandos medios y superiores, existen carencias para contar con instalaciones adecuadas y suficientes que permitan que la capacitación se imparta a la gran mayoría del personal, se requiere actualizar permanentemente al personal para lograr una mejora de la calidad de los servicios, no se tiene el establecimiento de convenios importantes para contar con instituciones educativas de prestigio que poseen una plataforma que impulse la capacitación con seriedad, no se

cuenta con los suficientes medios de apoyo para concientizar y sensibilizar al personal sobre el cambio y la calidad en el servicio, la capacitación en muchas ocasiones se dirige al personal que realiza funciones menos importantes dentro de sus áreas de trabajo y no se considera al personal que realiza funciones sustantivas.

## 1. Marco Teórico.

### 1.1 Sustento histórico de la gerencia pública.

El termino de gerencia pública se forma como un producto de la modernización, pues va mas allá de lo que estrictamente tiene un carácter institucional podríamos señalar que la *"gerencia pública atiende a la sociedad pero en su conjunto, vela por el interés general por todo aquello que presencia la vida pública, la sociedad y su relación con el Estado. Su preocupación es atender lo que es común a todos"*<sup>1</sup>.

El papel que juega la gerencia pública en el desarrollo de personal es decisivo ya que comprende aquellas acciones especializadas que permiten una adecuada utilización de los recursos del Estado, como son los financieros, materiales y humanos, el último como el más importante para una organización es el instrumento principal para cristalizar los grandes logros.

Los orígenes de la gerencia pública tienen su raíz en la sociedad capitalista donde a partir de las condiciones sociales que surgen con el modo de producción capitalista se derivan dos vertientes que observan un enlace similar:

MODO	RESULTADO
Producción capitalista	Ganancia económica
Administración a través de la gerencia pública	Satisfacción de intereses público

No podemos dejar de señalar que la gerencia pública se sustenta de la teoría cameralista en la cual se indica los medios de que se vale el Estado. Las formas administrativas organizarse para hacer llegar a la sociedad los servicios que otorga. *"Como su nombre lo indica, la gerencia pública tiene como cobertura lo relativo a la vida pública. No se trata de una gerencia*

<sup>1</sup> Plascencia Díaz Adriana, Gerencia Pública Editorial Fondo de Cultura Económica, pag. 103

*que sea homóloga a la de la esfera privada. Es, por el contrario, una gerencia que se inserta en los procesos de gobierno y en el destino de la sociedad abierta. Sus referentes básicos son la gobernabilidad, la democracia política, la descentralización, la participación ciudadana y su responsabilidad en los asuntos gubernamentales y públicos” .<sup>2</sup>*

La gerencia pública tiene su esencia a partir de que se consolida la estructura de la administración pública es decir *“la gerencia pública se ocupa del diseño, ejecución y aplicación de los medios y practicas necesarias para que la administración pública cumpla su objetivo. Esto es, hacer manifiesta la actividad del Estado en la sociedad en beneficio de ésta.”*<sup>3</sup>

El cameralismo señala el nacimiento de la fuerza administrativa del Estado que radica en el estudio del aprovechamiento de los bienes que son patrimonio del Estado, se debe entender como el medio para cristalizar el bienestar social. La gerencia pública fundamenta su contenido teórico en la doctrina cameralista *“En este sentido la gerencia pública en cuanto a práctica se nutre del contenido teórico cameral, pues retoma la preocupación por la perseveración ampliación y usos con que cuenta el Estado para organizarse y servir mejor a la sociedad a través de la administración”*<sup>4</sup>

Los objetivos de la gerencia pública deben estar íntimamente ligados con los objetivos del Estado basado en los conceptos que a continuación se enlistan:

- Producto del Estado moderno, sustentado en la diferencia del interés general y particular.

---

<sup>2</sup> Uvalle Berrones Ricardo, Los nuevos derroteros de la vida estatal. Editorial IAPEM pag. 119

<sup>3</sup> Plascencia Díaz Adriana, La Gerencia Pública. Editorial Fondo de Cultura Económica, pag. 100

<sup>4</sup> Ibidem. pag 100

- El desempeño lo basa en el ámbito público.
- La administración es la presencia del Estado en beneficio de la sociedad.
- La organización del quehacer administrativo para impulsar el objetivo que propicia la relación Estado-Sociedad.
- Manejo de los medios conferidos por la sociedad para que el Estado los transforme en beneficio de esta.
- Conformar la estructura interna de la administración para preservar la vida pública.
- Propiciar valores que permitan crear libertad, democracia, armonía, pacificación y soberanía con la determinación de un gobierno reconocido legítimamente por la sociedad.

Es importante señalar que estos conceptos abren las perspectivas para el desarrollo del orden administrativo, que ha evolucionado con el transcurrir del tiempo sustentados en las diversas formas de gobierno atravesando por el feudalismo, la monarquía y el Estado liberal.

#### Los antecedentes al nuevo diseño de gerencia pública:

- Orientación general a los años setentas que se presenta como una panacea que promete soluciones a los graves problemas de la administración pública.
- El interés por la gerencia pública refleja dificultades que se enfrentan para adaptarse a la escala y complejidad de los problemas.
- Que exalta valores de la cultura empresarial idealizada para justificar su transferencia al sector público.

#### **1.2. Características de la gerencia pública.**

La gerencia pública se puede definir como “la suma de procesos diferenciados y especializados que permitan la organización interna de la administración para cumplir con oportunidad los objetivos de Estado”.<sup>5</sup> Se puede señalar que la gerencia pública debe

---

<sup>5</sup> Ibidem. pag. 107

actuar con flexibilidad, adaptabilidad, apertura, legitimidad y de la mano de la sociedad, en tal virtud a continuación se relacionan sus principales características:

- La participación directa del Estado que intenta permanentemente sostener una interrelación con la sociedad e impulsar a ésta a actuar por si misma.
- Escuchar y atender las demandas sociales a través de una dinámica de negociación de acciones con la participación.
- Funcionar con estructuras menos verticales y organizar equipos que se aboquen a proyectos de responsabilidad compartida flexibles y adaptables a distintos roles.
- Planeación de escenarios enfocados al desarrollo económico y social.
- Capacidad de aplicar acciones correctivas durante el desarrollo y ejecución de los planes.
- Rompimiento con la normatividad centralista.
- Ejercicio del poder al margen de la legalidad y con discrecionalidad, eliminando las acciones arbitrarias del propio ejercicio.
- Establecimiento de sistemas de interlocución y comunicación que permitan captar u obtener la información de la opinión pública para considerarla en los procesos de trabajo.
- Evaluación del logro de objetivos y resultados con la participación de la sociedad.
- La negociación como elemento principal para la toma de decisiones que determinan el rumbo de las acciones, políticas, procesos y el ejercicio de los recursos.

### **1.3 La importancia de la capacitación.**

La capacitación del ser humano, entendida inicialmente con un proceso de formación, actualización y especialización, adquiere en el presente una nueva dimensión al concebirse también como un proceso de cambio completo, de carácter integral, esto es como un proceso de enseñanza-aprendizaje, cuyo propósito fundamental es proporcionar conocimientos desarrollar habilidades cognoscitivas-motrices y modificar actitudes, que coadyuven al individuo para comprender no sólo su participación dentro del proceso productivo, sino también, los fenómenos de cambio económico, político, cultural y social y sus efectos, tanto en las relaciones consigo mismo, como con los demás y con el medio ambiente que lo rodea; todo ello redundará una mejor calidad en el desempeño de sus facultades y atribuciones tanto laborales como familiares.

Una de las grandes responsabilidades de la APF es vigilar y atender la capacitación. La educación y el desarrollo de sus trabajadores, con la finalidad de elevar la calidad de los servicios que prestan a los diversos sectores que conforman a la sociedad.

En el particular el compromiso principal es conciliar los intereses de la clase trabajadora con los del capital, por medio de acciones sustentadas en los principios de justicia social, que permiten contar con una planta productiva nacional que responda a los intereses y necesidades de la sociedad mexicana. Cabe destacar la importancia que representa el realizar un análisis de la capacitación y el desarrollo del personal de la STPS, ya que del recurso humano depende la imagen de las organizaciones y la calidad de los servicios.

La APF requiere de organismos con capacidad de adaptarse y atender oportunamente las demandas de la planta productiva nacional, la cual necesita mejorar permanentemente su calidad, productividad y competitividad para poder brindar mejores bienes y servicios al mercado.

Para ello requiere realizar una mayor inversión en el proceso educativo de su personal, en todos los niveles y funciones, a través de mejores sistemas de educación y capacitación, los cuales permiten desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias de los individuos para enfrentar los retos y compromisos que los procesos de modernización imponen a su paso. La capacitación es la actividad que inserta los procesos de enseñanza y aprendizaje que tiene como finalidad que los miembros de una organización adquieran los conocimientos y habilidades para mejorar laboral y personalmente con actitudes y aptitudes que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

En la actualidad para las personas la adquisición de conocimiento se logra a través de procesos académicos, no obstante los avances del conocimiento y de la ciencia que evolucionan permanentemente, por lo tanto todas las personas estamos en la posibilidad constante de aprender a conocer algo nuevo por lo cual determinamos que el desarrollo del conocimiento es ilimitado.

El resultado que obtendremos del desarrollo de nuestro personal a través de la capacitación será tener la posibilidad de aprovechar y explotar mejor sus capacidades que se traduzca en mayor utilidad y productividad para la organización.

En el sector público las manifestaciones de burocratismo en donde el personal desempeña un oficio durante mucho tiempo, lo va desmotivando e insertando en una situación de conformismo y desinterés por progresar sin buscar el progreso. En tal sentido la capacitación debe ser la opción para mejorar el desempeño habitual, abarcando las necesidades individuales y grupales por la implantación de nuevas tecnologías que permitan sobre todo el aprovechamiento de los recursos humanos.



La capacitación tiene que ofrecer como resultado, mejorar a interior de la organización en el desempeño del trabajo que deberá traducirse en el planteamiento de objetivos grupales, propiciando una mejor interrelación, en el ámbito externo se debe mejorar la imagen que la organización ofrecer a los usuarios que requieren de sus servicios.

Cabe señalar que la capacitación debe plantearse tomando en cuenta las funciones que desempeñan las áreas de trabajo, explorando las potencialidades de los recursos con que se cuenta para detectar las áreas de oportunidad buscando provocar el cambio en las conductas de tal forma que como organización le permitan alcanzar metas más efectivas y ambiciosas.

### **1.3.1 La dirección administrativa en la formación del gerente público.**

La administración pública como instrumento del Estado debe vislumbrar la atención de las demandas sociales de tal forma que su razón de ser le permita actuar como el motor principal que vigile conduzca y ejecute los intereses públicos para satisfacer con mayor eficiencia las necesidades colectivas.

En la medida que la APF logre concretar el bienestar social el Estado se verá mas fortalecido, digamos que este bienestar es un termómetro de fortaleza del Estado. La APF deberá apoyarse principalmente en sus formas de organización para lograr los objetivos que satisfacen las demandas colectivas. Las personas son el recurso más importante de las organizaciones por lo tanto el poder contar con personas adecuadamente preparadas que funjan como agentes de cambio para modernizar y adoptar los sistemas internos a las necesidades colectivas, nos permitirán seguramente contar con organizaciones resueltas en esencia a satisfacer demandas.

En el presente trabajo se pretende dejar asentado, que las organizaciones públicas deberán mostrar internamente la capacidad de adaptarse mas oportunamente a los cambios e incluso anticiparse a los mismos, mostrando una estructura dinámica que se empalme con la movilidad colectiva como dos poleas.

Un factor importante para el cambio organizacional es el reconocimiento de las fuerzas y debilidades tanto internas y externas que permitan ubicar el contexto en este caso tendrá una correspondencia con el interés público, proporcionando un sentido estricto al uso adecuado de los medios con que cuenta el Estado para crear sus organizaciones que sirvan, como lazos de comunicación para atender y servir a la sociedad por medio de su administración.

Es necesario destacar que la principal herramienta en la dirección administrativa del Estado es la gerencia pública a quien le corresponde materializar en resultados tangibles las necesidades colectivas. En tal sentido la principal justificación del porqué las actividades de las instituciones públicas no pasan por instituciones privadas o el mercado son:

- La existencia de bienes públicos puros cuya oferta se hace a la colectividad.
- Bienes que una vez producidos no se excluye a nadie de su disfrute, como garantía de que la población sin el suficiente poder adquisitivo para acceder a ellos se quede excluida de ciertos bienes sociales.

Por lo tanto las diferencias marcadas en el carácter de lo público y lo privado consisten en que lo privado hace una exclusión de la demanda no solvente, asigna en función de la competencia y no cuida aspectos redistributivos; lo público a través de su estrategia fiscal toma decisiones para ejercer el gasto y refleja prioridades sociales la política redistributiva y la solución a demandas conflictivas.

La dirección administrativa a través de la gerencia pública se faculta el derecho a gestionar el fortalecimiento de las funciones directivas y la exigencia de la evaluación del desempeño con base en los resultados de grupos e individuos.

Para lograr una transformación real del servidor público debemos iniciar la ardua tarea de sentar las bases reales de una verdadera profesionalización que tendría como problemática inicial, la confrontación de los vicios creados dentro de la administración pública, sería conveniente mencionar los más importantes que frenan el desarrollo del personal.

- La no aplicación de un efectivo servicio civil de carrera.
- Contar con sistemas obsoletos de reconocimientos e incentivos.
- La precariedad en el tabulador de sueldos.
- El privilegio de los servidores públicos de nivel superior para decidir la ocupación de plazas y formar grupos cercanos a ellos mismos.
- Un alto grado de improvisación y falta de reconocimiento al talento individual.
- Un jefe que no confía plenamente en sus colaboradores.
- Duplicidad de funciones
- Un inadecuado catálogo institucional de puestos que no corresponde a la estructura funcional y los congelamientos de plazas basificables que no permiten actualizar el sistema escalafonario.
- Un sindicato poco objetivo que suele proteger servidores nocivos para las organizaciones.

La dirección administrativa debe realizar su actividad con procesos establecidos y probados que originen efectividad en su conjunto, nos debe manifestar una racionalidad en la utilización de los recursos que permitan el logro de metas en tiempo y espacio.

Los elementos principales de la dirección administrativa son la organización, programación, control, distribución y evaluación propiciando el establecimiento de sistemas que buscan efficientar el trabajo administrativo con una adecuada utilización de los recursos disponibles.

Esto se traduce en una medición del rendimiento en donde su efectividad debe estar basada en indicadores que permitan conocer la satisfacción de la sociedad en la prestación de servicios y no en la conclusión de procesos exactos y rutinario que no reflejan sus bondades con la verdadera misión del quehacer gubernamental.

La gerencia pública esta basada en el trabajo organizado y su ejercicio se fundamenta en *“El ejercicio de la gerencia pública tiene tres caracteres inherentes a su naturaleza estatal. La Racionalidad, la Calculabilidad y la Politización”*.<sup>6</sup>

Tiene el enfoque racional porque sus procesos deben ser calculados con acciones claras y específicas, se considera calculable porque debe contar con indicadores que permitan su medición de metas, objetivos y de recursos utilizados para el alcance de estos; La politización se considera como la forma de establecer las negociaciones del Estado en la cual influye la sensibilidad para la aplicación y el ejercicio del poder.

En este sentido la politización de la gerencia pública persigue los fines históricamente posibles y políticamente reales. Por ello la racionalidad técnica y la política deber conjugarse para impulsar la vida política de una nación.

En tal virtud la dirección administrativa del Estado debe buscar los mecanismos para lograr estabilidad social con el mejor aprovechamiento y utilización de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone el gobierno.

La dirección administrativa busca una efectividad en la utilización de sus recursos y como estrategia podemos señalar que en lo referente a programas de formación debe existir un análisis de las características del personal y del tipo de organización, debemos tener como núcleo a la organización, sus procesos que en ocasiones involucran a más de un área de trabajo y los niveles de decisión en los que se encuentran inmersos los servidores públicos.

*Nivel operativo: “Comprenden decisiones caracterizadas por un horizonte reducido en el tiempo (corto plazo), que se inscribe en procesos programables y generalmente susceptibles de calificación, La característica fundamental es que las premisas decisorias son perfectamente claras y el libre criterio para el decisor se circunscribe al ámbito de su capacidad técnica. Aquí la capacidad de aplicación adecuada de reconocimientos es fundamental. Además, es un nivel decisorio orientado al prerrequisito organizacional de la eficiencia.*

*Nivel Ejecutivo o de*

*Coordinación Decisiones caracterizadas por la referencia no tanto a programas específicos sino a políticas institucionales que aunque se constituyen en premisas decisorias requieren de una aplicación de criterio respecto a la funcionalidad global para la organización Por ello es determinante la capacidad analítica para conjuntar y relacionar procesos en vías del logro de objetivos organizacionales. Sin que los problemas de eficiencia deje de ser una preocupación de este nivel decisorio, la*

---

<sup>6</sup> CABRERO Mendoza Enrique, Del administrador al gerente público, , 100 México D.F. editorial INAP. pag. 99

*eficacia organizacional aparece como un prerrequisito fundamental.*

*Nivel Estratégico Decisiones situadas en un horizonte amplio (largo plazo) dentro de la evolución y el devenir de una organización. En este nivel existe la necesidad de referir las situaciones presentes a su impacto futuro dada una proyección del comportamiento de la organización y de su entorno. Existen premisas decisorias a partir de la misión estratégica de la organización, sin embargo éstas deberán ser reinterpretadas constantemente y rediseñadas si la dinámica contextual así lo requiere. Las capacidades de análisis y globalización de los hechos observados así como de evaluación y síntesis de los mismos son fundamentales en este nivel decisorio. En este nivel se orienta la acción al prerrequisito de la sobrevivencia organizacional en la dinámica del contexto, así como al logro de la misión institucional".<sup>7</sup>*

Para el campo de la formación el hecho de clasificar por niveles el desempeño del personal tiene como meta principal el buscar un mayor involucramiento y participación con lo cual se pretende definir la personalidad laboral a través de capacidad, sensibilidad y creatividad que le permita enfrentar y resolver las situaciones que se presenten en el desempeño de su trabajo.

#### **1.4 Aspectos de la Gerencia Pública aplicables a la Capacitación.**

---

<sup>7</sup> Ibidem, pag. 99, 100.

Bajo el contexto de la gerencia pública el recurso humano es la clave para desarrollar a las instituciones a través de un cambio profundo que no será nada sencillo si se analiza la complejidad que encierra los vicios tan marcados en las organizaciones gubernamentales, los controles tradicionales, la normatividad interna y externa, las costumbres y aquel grupo de servidores que se presentan a trabajar con la única esperanza de que sea quincena para cobrar bajo el amparo y protección de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Las Condiciones Generales de Trabajo de la dependencia y del sindicato que seguramente los protegerá aún siendo servidores nocivos para la institución. Es decir que bajo el contexto de la gerencia pública es necesario readecuar a todos los integrantes de la organización desde su líder hasta el empleado de limpieza.

En la gerencia pública también se pretende romper ambiciosamente con estas debilidades que las llamaría como el cáncer de las organizaciones gubernamentales.

Por esto me parece interesante plantear una propuesta de cambio en las organizaciones, que considere las bondades de la capacitación, ya que es de vital importancia para hacer mas efectivo el funcionamiento de una organización a través de sensibilizar, motivar, apoyar la mejora de los procesos, facilitar el cambio de cultura y especializar al personal en su ámbito de competencia, debiera tomarse como una prioridad y que seguramente elevaría la capacidad, creatividad y mejoraría el desempeño y las decisiones los servidores públicos de cualquier nivel.

La visión tradicional de las organizaciones públicas se ve como reactiva, simplemente reacciona si se le solicita a si recibe alguna demanda y si a esto le sumamos las formas y tiempos de respuesta estaríamos de frente a una organización que sus servicios dejan mucho que desear con demasiadas limitaciones y lo mas importante es que no satisfacen cabalmente las necesidades sociales.

Bajo la nueva óptica las organizaciones que quieran sobrevivir y permanecer deberán ser aquellas que planteen una dinámica proactiva, es decir que sus formas de organización les permita definir las demandas alrededor de la sociedad misma con acciones impulsadas por personas decididas a realizar su trabajo con efectividad. Para esto se debe tomar en cuenta que el servidor público debe tener un cambio de actitud, de conductas, de valores, propiciando el desarrollo de sus capacidades.

No solamente debemos señalar que el cambio de una organización modelo se da en la esencia del trabajador como individuo, también los caminos que conllevan al reconocimiento, al estímulo a las promociones y ascensos que son elementos que coadyuvaran sensiblemente a la transformación de los servidores públicos para poder formar el perfil del gerente público, por lo tanto es importante señalar que la capacitación deberá permitir un avance sostenido en materia de profesionalización de los servidores públicos que refleje congruencia con el Servicio Civil de Carrera.

Valdría la pena reflexionar sobre si las nuevas formas de organización que están concibiéndose en las instituciones de gobierno se encaminan a responder los retos que demanda la sociedad actual tan compleja. No sería sano pensar que la solución esta en trasladar modelos que han dado resultado en otras organizaciones que se califican como exitosas y aplicarlos en nuestras instituciones, valdría la pena solo tomar en consideración algunos elementos de otras experiencias y orientar nuestras estrategias con un análisis crudo y real de nuestras organizaciones bajo el contexto social y político de nuestro país.

La capacidad y formación de administradores y gerentes públicos se debe ofrecer en los diferentes niveles de responsabilidad y en las áreas de especialización según su ámbito de competencia.



La capacitación deberá partir de una visión de la organización enfocada a maximizar los recursos a través del trabajo en equipo funcionales e interrelacionados, que permita el conocimiento de todo el personal que interviene en los procesos para la generación y producción de los servicios enfocados a la satisfacción del cliente o usuario.

Los elementos que en el contexto de gerencia pública, debe tomar en cuenta la capacitación para transformar la visión de la organización

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| Personal                | El desarrollo del capital humano con personas que aportan habilidades y conocimientos, que sean flexibles en la adaptación a las modificaciones en los procesos.  |
| Cultura Organizacional. | Buscar una organización enfocada a reforzar el Liderazgo para que los mandos superiores influyan en la forma de trabajar, confianza en la delegación de funciones y toma de decisiones, valores compartidos, trabajo en equipo en todos los niveles, buena relación con los usuarios de los servicios de la organización. |
| Destreza funcional:     | Que la organización pueda alcanzar una consistencia en sus estrategias.   |
| Reacción Instantánea    | Que se aplique de forma inmediata a los estímulos detectados por los usuarios de los servicios.   |

Indicadores de desempeño      La nueva manera de operar requiere de cuatro indicadores de rendimiento: calidad, tiempos de realización de procesos, costos y servicios.

#### 1.4.1      La tecnología en el desarrollo del personal

Las exigencias del mundo moderno plantean, día con día, la necesidad de contar con los servicios de personal calificado para el puesto que a va a desempeñar; requiriendo de la educación y capacitación, para la formación, actualización y especialización, con el fin de lograr un mejor desempeño de las funciones y procesos de trabajo inherentes a un puesto.

Los actuales servidores públicos debiéramos asimilar la importancia de la permanente actualización tan necesaria ahora con los cambios tecnológicos que han tenido tal compenetración que con la nueva tecnología se han llegado a modificar las relaciones sociales. *“No es visible plantear argumentos en favor de la tecnología al margen de las relaciones sociales que la han producido y de las fuerzas sociales que determinan sus usos y apropiaciones por parte de los individuos y la estructura social”*.<sup>8</sup>

Ahora nos encontramos con una cultura digitalizada los avances verdaderamente han transformado los procesos de una formación desde el habla, los lenguajes escritos, imágenes hasta los procesos productivos se han automatizado.

Es preciso señalar que los procesos productivos han sido controlados de distintas formas según los momentos históricos, en la revolución Industrial en los procesos de producción intervenían trabajadores en forma directa con utilización de herramienta, era indispensable la mano del hombre para

---

<sup>8</sup> MONTROYA Martín del Campo Alberto, México ante la Revolución Tecnológica. editorial AMIC, 1993.pag 75

determinar los límites de la producción con la ayuda de maquinaria que en muchos procesos sustituyeron al hombre, a partir de este momento se inicia una nueva etapa en la evolución de las fuerzas productivas.

*“El aumento de la Productividad como fuente de ganancia adicionales a la vez que es una arma en la competencia capitalista, ha promovido una cierta cultura tecnológica que constituye el motor mismo de la producción. De esta manera con la introducción de la herencia en las fuerzas productivas, la fuente del valor se hace cada vez mas un resultado complejo del trabajo directo y del saber acumulado en las tecnologías”.*<sup>9</sup>

Actualmente el desarrollo en diversos campos sobre todo en la electrónica han modificado la intervención de la mano del hombre en los procesos productivos, de tal forma que se puede llegar a prescindir de la mano del hombre en forma directa y propiciando su participación en la planeación, programación y diseño previo de los procesos.

En tal virtud, el hombre cada vez debe estar mas y mejor preparado para no quedarse al margen de la complejidad que implican los avances tecnológicos. Debido a esto la capacitación deberá tener congruencia con la tecnología y el papel que juega el Estado será decisivo en el involucramiento del personal que tiene a su servicio y en la incorporación de nuevas tecnologías para la mejorar el funcionamiento de su aparato administrativo y enfrentar los retos de lo que actualmente se conocen como la globalización.

## **1.5 Programa de Modernización de la Administración Pública descripción del modelo de Centros de Capacitación en Calidad.**

---

<sup>9</sup> Ibidem, pag 52

El Programa de Modernización de la APF provee dentro del capítulo referente a la Dignificación Profesionalización y Etica del Servidor Público el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actividades de todos los servidores público. Así mismo plantea el establecimiento de mecanismos que garanticen la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones, la vinculación con remuneraciones y estímulos al desempeño, la evaluación del servidor público para determinar su permanencia, crecimiento y promoción.

En específico para el ámbito referente a la capacitación se entiende que el gobierno debe contar con sus propios centros de capacitación para reeducar a su personal. El programa señala dentro de sus líneas de acción que las dependencias y entidades deberán emprender acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos, dotarlos de las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio y promover en ellos, la utilización de nuevas tecnologías, es decir, se plantea un profundo cambio de valores y de cultura en las organizaciones.

Las habilidades y conocimientos deberán ser objeto de una evaluación periódica a través del establecimiento de indicadores como una forma de garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público. Esta información será objeto de actualización y seguimiento en una base de datos gubernamental.

Es decir que el Programa de Modernización de la APF pretende sistematizar la evaluación del desempeño de los servidores públicos, y tener CECALES (Centros de Capacitación en Calidad) que permitan medir avances y resultados a través de indicadores y estándares de servicios.

### 1.5.1 Misión, Visión y Objetivos de los CECALES.

*MISION            Desarrollar en los servidores públicos de la Administración Pública Federal los valores, actitudes y habilidades, conocimientos en calidad y servicio orientados al cumplimiento de los objetivos del PROMAP mediante un sistema de capacitación que sirva de modelo a seguir por la Administración Pública*

*VISION            Constituir centros de Capacitación en Calidad que sirva de modelo para consolidar una cultura de servicio en las instituciones públicas plenamente orientadas a las necesidades del cliente, con base en los lineamientos establecidos en el PROMAP.*

#### **OBJETIVOS:**

- *Sensibilizar sobre la necesidad del cambio.*
- *Comprometer al cambio.*
- *Apoyar el proceso de cambio.*
- *Facilitar el cambio de cultura.*
- *Apoyar la profesionalización de los servidores públicos. (Servicio Civil de Carrera).*
- *Lograr que la cultura "jale" el proceso, en lugar de que líder tenga que empujarlo constantemente.<sup>10</sup>*

### 1.5.2 Principios.

- *El gobierno debe contar con sus propios centros de capacitación en calidad. La capacitación deber ser un actividad permanente y*
-

*fundamental del trabajo del servidor público, y no una actividad excepcional o adicional.*

- *Ningún gobierno puede alcanzar la calidad, si no cuenta con personas de calidad, por lo que es importante que los servidores aprendan nuevos valores, conceptos y herramientas para enfrentar y resolver problemas.*
- *Es indispensable sensibilizar con capacitación en calidad a todos los servidores públicos en todos los niveles, tanto directivos como operativos.*
- *Todo proceso de calidad empieza y termina con la educación.*
- *Promover y respetar la capacitación, especialmente en calidad, es darle mayor valor e importancia a la persona y a su trabajo.*

### **1.5.3 Características.**

- *Centrada en el cliente.*
- *Orientación a servicios de capacitación con calidad (Cursos y Talleres)*
- *Ver a la capacitación como la piedra angular del cambio.*
- *Cursos en horario de trabajo.*
- *Horario de los cursos de 9:00 a 15:00 Hrs*
- *Proporcionar servicios de valor agregado.*
- *Desarrollar la mística del servicio.*
- *Instructores profesionales y con experiencia práctica.<sup>11</sup>*

## **2. El Sistema de Capacitación y Desarrollo aplicado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

---

<sup>11</sup> Modelo de Implementación de Centros de Capacitación en Calidad. (Tipo Franquicia), Publicación de la Unidad de Desarrollo Administrativo de SECODAM. pag. 11 y 12.

## **2.1 Referencia Legal.**

Constitución Política: Artículo 123, apartado B. Artículo 3:

- Establece la obligación del estado de organizar escuelas de administración pública.
- La Educación que imparta el estado, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado artículos: 43 inciso f pag 44 fracc. 8.

- Establece la capacitación como factor escalafonario.
- Establecer la obligación del trabajador de asistir a los eventos de capacitación.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

Artículo: 40

- Promover el desarrollo de la capacitación en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría y desarrollar eventos de capacitación para incrementar la productividad.

Ley del ISSSTE

Capítulo VII, sección segunda

Artículos: 140 y 141

- Proporcionar capacitación a los Trabajadores al Servicio del Estado.

Ley de Planeación

Capitulo I. Artículo II.

- La planeación deberá llevarse a cabo como medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del estado.

## **2.2 Reglamentación.**

Reglamento Interior de la S.H.C.P.

Artículo: 63

- La facultad para establecer y expedir la normatividad de los programas de capacitación del servidor público.

Reglamento Interior del ISSSTE.

Artículo: 28, Fracción

- Establecer la obligación para proporcionar y difundir programas de capacitación para los trabajadores de las dependencias y entidades incorporadas al régimen del Instituto.

Reglamento Interior de la S.T.P.S

Artículo: 22, fracciones I y XI.

- Corresponde a la Dirección General de Administración de Personal, estudiar y proponer las políticas y normas en materia de administración de Personal.
- Corresponde a la Dirección General de Administración de personal, elaborar, operar y administrar los programas de capacitación, formación y desarrollo del personal de la Secretaría en todos sus niveles.

### **2.3 Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

Condiciones Generales de Trabajo S.T.P.S.

Artículo: 59, fracciones VI.

- Establecer la obligación de la Secretaría de proporcionar capacitación y adiestramiento con objeto de que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos indispensables para desempeñar adecuadamente su función y ascender a puestos de mayor responsabilidad.

Condiciones Generales de Trabajo S.T.P.S.

Artículo: 61, fracción XVI.

- Establecer el derecho de los trabajadores para recibir capacitación y adiestramiento para adquirir los conocimientos indispensables para desempeñar adecuadamente su función, así como ascender a puestos de mayor responsabilidad.



Condiciones Generales de Trabajo S.T.P.S.

Artículo: 62, fracción VIII.

- Establecer la obligación de los trabajadores para participar en los programas de capacitación y adiestramiento, observando puntualidad en los mismos y sujetándose a las evaluaciones correspondientes.

Condiciones Generales de Trabajo S.T.P.S.

Artículo: 97.

- La Secretaría y el Sindicato atenderán permanentemente el mejoramiento de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

## **2.4 Marco Administrativo**

### **2.4.1. Objetivos Generales y Particulares**

#### **Objetivos Generales**

- Coadyuvar al mejor funcionamiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el marco de la modernización de la administración Pública, con el propósito de incrementar substancialmente la calidad, productividad y beneficio social que proporciona observando rigurosamente las disposiciones legales vigentes en la materia laboral.
- Formar integralmente al personal de la Secretaría en todos sus niveles, mediante la actualización y especialización de sus conocimientos teóricos y prácticos, para que cuenten con un sentido de pertenencia y conciencia del compromiso social que tiene encomendado la Institución.
- Coadyuvar al establecimiento del Servicio Civil de la Carrera en la Secretaría que considere la capacitación como un factor adicional para

escalafón y permanencia, en el marco del sector laboral de acuerdo a las directrices emanadas de la Administración Pública Federal.

**Objetivos Particulares:**

- Proveer el desarrollo y arraigo de una cultura de capacitación educación y desarrollo como un proceso integral y permanente que abarque toda la vida productiva del personal dentro de la Secretaría, así como, propiciar un cambio de actitud hacia el trabajo, fomentando una cultura de calidad, productividad y competitividad.
- Fomentar la generación de personal calificado que demanda la transformación productiva, la innovación tecnológica y la competencia en los mercados globales de bienes y servicios, con el fin de que ello no represente un obstáculo al desempeño de las funciones sustantivas y permitan mejorar los niveles de calidad de vida integral. Contribuir al aprovechamiento racional de los recursos con los que cuenta las áreas de la Secretaría y potenciar sus ventajas competitivas.
- Mejorar las relaciones laborales propiciando mayor convergencia de interés entre colaboradores y directivos de la Secretaría, con el fin de consolidar las capacidades productivas de ambos actores y de la sociedad.

**2.4.2. Políticas y Estrategias**

- Las acciones concernientes a la capacitación y desarrollo del personal de la Secretaría se sujetarán a las normas y políticas definidas por la Oficialía Mayor.
- Los proyectos, planes y programas de capacitación y desarrollo que formulen las unidades administrativas, serán enviados para su revisión a

la Dirección de Capacitación y Desarrollo, para posteriormente someterlo a consideración y aprobación de la Dirección General de Administración de Personal.

- Todas las Unidades de la Secretaría deberán proporcionar la información que se requiera para el desarrollo de sus proyectos, planes y programas, de acuerdo a las normas y políticas que determine la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- La formulación, implantación operación y evaluación de las acciones de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría, deberán coordinarse y apoyarse efectivamente a través del Comité de Capacitación de la Secretaría.
- Los proyectos, planes y programas serán desarrollados por personal interno y/o externo de la Secretaría, quienes deberán acreditar los conocimientos, técnicos-pedagógicos, se les habilitara vía talleres de microaprendizaje y/o microenseñanza, que desarrollará la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- Todos los consultores, capacitadores, promotores y/o facilitadores que sean habilitados, deberán elaborar un paquete didáctico que debe contener: programa, guía, manual y materiales didácticos, además directrices para desarrollar el evento e informe final del mismo.
- Toda persona que ingrese a la Secretaría, deberá asistir a una sesión de introducción institucional en un plazo no mayor de treinta días a partir de la fecha de su contratación.
- El personal seleccionado y convocado para asistir a un evento de capacitación deberá presentarse en él de manera obligatoria, previa autorización de sus superiores inmediatos.

- Las diferentes instancias de la Secretaría determinarán el enlace con la Dirección de Capacitación y Desarrollo, para llevar a cabo los programas de capacitación y desarrollo del personal.
- Cuando se implantan nuevos sistemas, procesos, métodos, técnicas, procedimientos o estructuras dentro de la organización, las áreas de la Secretaría, deben realizar las acciones necesarias para la actualización de su personal.
- Para los proyectos, planes y programas de capacitación y desarrollo que se realicen en la Secretaría, será obligatorio utilizar el material educativo previamente sancionado, el cual deberá ser formulado con base en los lineamientos que establece la Dirección de Capacitación y Desarrollo.

## ESTRATEGIAS GENERALES

Para que el Sistema Integral de Capacitación y desarrollo de personal sea aceptable y operativo deberá contar con tres elementos o niveles generales, a saber:

- Normativo: al que concierne la formulación de normas, políticas y métodos de capacitación, educación y desarrollo que deberán estar subordinados a los objetivos y metas prioritarias de cada área.
- Ejecutivo: que indica los mecanismos y procedimientos para cumplir con los objetivos y poner en marcha los proyectos, planes y programas.
- Operativo: que se encarga de llevar a cabo la realización de proyectos, planes y programas aprobados, de acuerdo con las normas señaladas.

## ESTRATEGIAS ESPECIFICAS.

El Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo al personal de la S.T.P.S.

- Operará apoyándose en una estructura organizacional, programática y funcional suficiente, contando con los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de los proyectos, planes y programas de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría .
- Retomar las experiencias de las unidades administrativas en materia de capacitación y desarrollo, para conocer sus necesidades reales a través de investigaciones permanentes: estableciendo objetivos, diseñando y elaborando proyectos, planes y programas, contenidos y material educativo e implantado un sistema de evaluación y seguimiento.
- Impulsará la creación de un Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) con la infraestructura y equipamiento necesario para desarrollar proyectos, planes y programas de capacitación y desarrollo de personal.
- Formulará, difundirá e implantará normas, modelos, sistemas, procesos, guías, metodología, manuales y programas en material de capacitación homogeneizando la operación del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo.
- Asesorará y supervisará a las unidades administrativas en materia de capacitación y desarrollo de personal y a los equipos de consultores, capacitadores, promotores y facilitadores para verificar el cumplimiento del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal con base en la normatividad establecida.

- Elaborará inventarios y/o catálogos de materias, instituciones capacitadoras, consultores, capacitadores, promotores y facilitadores internos y externos, para desarrollar el procesos integral de capacitación y desarrollo de personal.
- Promoverá y actualizará los convenios con las instituciones especializadas en capacitación y educación superior, media y técnica para fortalecer el desarrollo del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo.
- Formará equipos de consultores, capacitadores, promotores y facilitadores a nivel central y foráneo, con el fin de apoyar el desarrollo permanente del procesos general de capacitación y desarrollo de personal.
- Apoyará, vía capacitación, la implantación, mejora y/o cambios en la normatividad, estructura organizacionales, programáticas y funcionales, sistemas, procesos, metodología, técnicas y procedimientos de trabajo en las diferentes áreas administrativas de la Secretaría.
- Establecerá un sistema de información permanente, para el efectivo funcionamiento del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Establecerá un Comité de Capacitación, en coordinación con las unidades administrativas, para apoyar efectivamente las acciones de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría.

#### **2.4.3. Líneas de Acción y Universo.**

Las tres principales líneas de acción encaminadas al logro de la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategias del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal son:

- 1) *Normatividad de la Capacitación. Establecer normas y políticas en materia de capacitación educación y desarrollo interno.*

*Definir las responsabilidades de las Unidades Administrativas de la Secretaría.*

*Validar y certificar los proyectos, planes, programas y eventos de capacitación, educación y desarrollo solicitados, así como a los proveedores internos y externos.*

*Diseñar y estructurar planes de carrera para todo el personal de la Secretaría.*

- 2) *Asistencia Técnica. Brindar consultoría y asesoría técnica-metodológica necesaria a las unidades de trabajo, en el diseño, elaboración, implantación operación, control, evaluación y seguimiento de los proyectos, planes, programas y eventos de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría.*

- 3) *Operación de la Capacitación. Detectar necesidades de capacitación, educación y desarrollo de personal de la Secretaría.*

*Formular, coordinar y operar proyectos, planes, programas y eventos de capacitación y desarrollo.*

*Evaluar y dar seguimiento a los proyectos, planes, programas y eventos de capacitación y desarrollo de personal de la Secretaría*

*Ambito de Acción*

*Para el efectivo desarrollo de los proyectos, planes y programas del Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal de la STPS, su ámbito de acción se ha dividido en:*

*Central:* *considera a todo el personal de la Unidades administrativas que se localizan en la Ciudad de México.*

*Foráneo:* *considera al personal que labora en la Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Federales del Trabajo y en las Juntas Especiales de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, que se encuentran ubicadas en las 31 entidades federativa de la República.*

*Para el caso de los Organismos Sectorizados se brindará servicio de normatividad, asistencia técnica y apoyo para la operación de sus proyectos, planes y programas.*

#### *Universo de Trabajo.*

*El Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal de la STPS, se llevará a cabo en el siguiente universo ocupacional el cual se ha dividido en seis niveles generales:*

#### *Nivel Mando Superior o Directivo:*

*Dirige y controla el desarrollo de la Institución, de conformidad con las normas y políticas globales y sectoriales emitidas por el Gobierno Federal, a efecto de cumplir con el Programa Nacional de Desarrollo, programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, logrando cumplir con misión, visión, objetivos y estrategias de la Secretaría.*

#### *Nivel Mando Medio:*



*Dirige y controla el desarrollo de los programas institucionales en congruencia con el Programa de Modernización de la Secretaría, estableciendo los objetivos, políticas y estrategias para los proyectos, planes y programas generales de operación de las Unidades Administrativas, Controlando y vigilando su adecuada observancia.*

*Nivel Técnico Profesional:*

*Ejecuta las estrategias y líneas de acción requeridas para el adecuado desarrollo e las funciones, programas y proyectos inherentes a su ámbito de actuación, con base en los lineamientos y orientaciones que le defina su nivel superior, planteando las medidas correctivas que procedan en caso de desviaciones*

*Nivel Analista:*

*Realiza estudios y proyectos y todas aquellas actividades técnicas que se relacionan con la investigación y el manejo de la información de las materias sustantivas, adjetivas y de control, según su área de adscripción*

*Este nivel se ubica en todas las áreas de la organización, tanto del ámbito central como delegacional.*

*Nivel de Apoyo Administrativo:*

*Considera a todo el personal de la Institución que realiza actividades de apoyo administrativo para los cuatro niveles mencionados. La complejidad de sus actividades varía de acuerdo al nivel de puestos al que presta sus servicios y al área funcional a la que se adscribe.*

### Nivel de Apoyo Operativo:

*Se refiere a los servidores públicos que realizan actividades de apoyo operativo y servicios generales de todas las Unidades administrativas de la Institución.<sup>12</sup>*

## **2.5 Marco Operativo**

**Formación Básica Integral.-** Dirigida a coadyuvar en la formación y reforzamiento de valores, hábitos y habilidades administrativas, operativas, sociales y humanísticas que faciliten al personal el desarrollo de sus capacidades para la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios acorde al nivel de puesto que ocupa

**Formación en Informática Básica.-** Dirigida a formar, actualizar y especializar al personal en las funciones y actividades inherentes a su puesto y dotarlos de las herramientas de automatización del trabajo de oficina.

**Formación Integral Especializada.-** Dirigida a actualizar y especializar al personal sobre los aspectos normativos, procedimentales, técnicos y administrativos, relacionados directa o indirectamente con la realización de las actividades y tareas encomendadas para apoyar la Modernización de las Secretarías. Acorde al área funcional en la que está adscrito.

## **PROYECTOS GENERALES DE CAPACITACION.**

### **1. Catálogos de Materias de Capacitación y Desarrollo**

---

<sup>12</sup> Sistema integral de capacitación y desarrollo del personal S.T.P.S. 1996 – 2000.pag 33

2. Catálogos de Proyectos, planes y Programas de Capacitación y Desarrollo.
3. Sistema Integral de la información en materia de capacitación y desarrollo.
4. Normatividad y Asistencia Técnica en materia de capacitación y desarrollo.
5. Creación del centro de capacitación en calidad (CECAL).
6. Integración del Comité de capacitación.

#### Proyecto 1 Catálogo de Materias de Capacitación y Desarrollo.

Objetivo: Determinar un Catálogo de Materias de Capacitación y Desarrollo con la finalidad de diseñar proyectos, planes, programas para el personal de los diferentes niveles y áreas de la STPS.

#### Líneas de acción.

Conformación de un catálogo de materias normativas, técnicas, administrativas, operativas, sociales y humanísticas.

- Investigar documentalmente las facultades, atribuciones y funciones por cada Unidad,
- Conformar Catálogos de Materias Estructurales y Funcionales.
- Investigar coincidencias de puestos en plantilla con funciones reales y procesos de trabajo.
- Contrastar Catálogos con Procesos de Trabajo.

Determinación de catálogos de materias por nivel organizacional.

- Adaptación didáctica de Catálogos de Materias.
- Conformar familias por nivel de puesto de acuerdo con la plantilla.
- Determinar áreas de oportunidad y materias de capacitación.
- Conformar el catálogo de materias por nivel de puesto.

*Proyecto 2, Catálogo de Proyectos, Planes y Programas de Capacitación y desarrollo.*

*Objetivo. Determinar un Catálogo de Programas de Capacitación y Desarrollo con la finalidad de diseñar los eventos para el personal de los diferentes niveles y áreas de la S.T.P.S.*

*Líneas de acción*

*Conformar de un catálogo de proyectos, planes y programas normativos, técnicas, administrativos operativos, sociales humanísticos por Unidad de trabajo.*

- *Investigar necesidades de capacitación por Unidad Administrativa.*
- *Adaptación Didáctica de los Catálogos de Proyectos, Planes y Programas.*
- *Conformar el catálogo de proyectos, planes y programas por nivel de puesto y perfil.*

*Determinación de catálogos de proyectos, planes y programas por nivel de puesto.*

- *Determinar áreas de oportunidad y materias de capacitación.*
- *Integrar catálogo de proyectos, planes y programas de acuerdo a las materias generales, particulares y específicas.*
- *Elaborar estrategias de implantación para Unidades de trabajo.<sup>13</sup>*

*Proyecto 3. Sistema Integral de Información en Materia de Capacitación y desarrollo.*

---

<sup>13</sup> *Ibidem.* pag 47

Objetivo: Sistematizar la Información en materia de capacitación y desarrollo, logrando con esto, tener una herramienta que facilite la obtención de indicadores y que permitan la evaluación y seguimiento personalizado de los usuarios del Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Secretaría.

Líneas de acción.

Sistematización del Proceso de Administración de la Capacitación.

- Definir la base de datos en materia de capacitación y desarrollo.
- Determinar los procesos de trabajo y productos.
- Estructurar y sistematizar los programas y subprogramas de información.
- Elaborar informes y reportes de los proyectos, planes y programas de capacitación.
- Concentrar el historial de eventos de capacitación del personal (1996-2000).

Administración Presupuestal:

- Análisis de asignación presupuestal.
- Diseño de informes para el control presupuestal.
- Controlar Presupuestal a través del sistema.

Proyecto 4. Normatividad y Asistencia Técnica

Objetivo: Investigar, proponer e implantar las normas y políticas en materia de capacitación y desarrollo, para el diseño ejecución y evaluación de los proyectos, planes y programas de formación, actualización y especialización del personal de la Secretaría en todos sus niveles.

Líneas de acción.

Fase I

- Investigar documentalmente las facultades, atribuciones y funciones de la Dirección General de Administración de Personal y de la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- Determinar el proceso general de capacitación y desarrollo de personal.
- Define las normas y políticas en materia de capacitación y desarrollo.

Fase II. Elaboración de la normatividad.

- Elaboración de Guías Técnicas Normativas para cada una de las fases, etapas, procesos metodología y tecnologías en materia de capacitación y desarrollo.

Fase III. Implantación de la Normatividad.

- Difusión de la normatividad en materia de capacitación.
- Reunión con capacitadores y/o consultores internos y externos.
- Reunión con el personal que coordina los eventos de capacitación y desarrollo.
- Brinda asistencia técnica en materia e capacitación y desarrollo.

Fase IV. Verificación.

- Control, verificación y realimentación de la aplicación de la normatividad.
- Actualización del Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal.

Proyecto 5, Creación del Centro de Capacitación en Calidad.

Objetivo: Crear un centro de Capacitación en calidad de la STPS, para facilitar el clima, la filosofía y la cultura de calidad y cumplir con el Programa de Modernización de la Administración Pública a sí como el de la Secretaría, referente a proveer a los servidores públicos de conocimientos, herramientas y habilidades normativas, técnicas, administrativas, operativas, humanísticas y sociales; lograr una mejor la actitud de servicio que demanda el nuevo enfoque de calidad integral.

Líneas de acción.

Reunión de concertación y definición con SECODAM.

- Determinar y definir con SECODAM, las líneas de acción.
- Formación y actualización de consultores y capacitadores para la conducción del Programa.
- Certificación de consultores y capacitadores.

Inauguración del CECAL.

- Diseño de estrategia a nivel central y foráneo.
- Realizar programa piloto en la STPS.
- Inauguración del CECAL con autoridades de la STPS y de SECODAM.
- Construcción e infraestructura del Centro de Capacitación en Calidad.

Implantación del Sistema Integral de Capacitación Calidad en la STPS.

Sistematizar el proceso general de capacitación y desarrollo.

Proyecto 6. Integración del Comité de Capacitación.

*Objetivo: Involucrar y corresponsabilizar a las diferentes áreas de la Secretaría en el Proceso Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal.*

**BASES:** *Formulación, Presentación y Autorización.*

**INTEGRANTES:** *Selección de las diferentes áreas de la STPS e Instalación del Comité.*

**COMITÉ:** *Planeación y operación de la capacitación.<sup>14</sup>*

## 2.5.2 Diagnóstico de capacitación

En congruencia con las líneas metodológicas del Sistema, se realizó una investigación de necesidades, en paralelo con la aplicación de la cédula de evaluación del desempeño por número de trabajadores capacitados tomando

---

<sup>14</sup> Ibidem, pag 38

como base el 100% del universo que es de 23241 trabajadores capacitados. Cabe señalar en cuenta que se impartió más de un curso en muchos casos y que en otros no se recibió capacitación. Por no contar con los datos precisos no se incluyeron en las siguientes tablas.

Actitudes		Habilidades Administrativas		Conocimientos técnicos		Conocimientos informáticos.	
Aspecto a fortalecer	N° Trabajadores	Aspecto a fortalecer	N° Trabajadores	Aspecto a fortalecer	N° Trabajadores	Aspecto a fortalecer	N° Trabajadores
Creatividad	996	Ortografía	780	Normas y Procedimientos del área	209	Introducción a la Computación	1350
Calidad en el servicio	1037	Redacción	1133	Requerencia	250	Diseño de presentaciones	668
Superación personal	1440	Administración del tiempo	1157	Análisis de la información	520	Entorno de windows	1407
Toma de decisiones	857	Diseño de procedimientos	550	Técnicas especializadas del área	251	Procesamiento de texto	1104
Integración a la Secretaría	274	Desarrollo de proyectos	455	Mejora continua	978	Manejo de bases de datos	747
Capacidad para el cambio	734	Control de proyectos	270	Desarrollo de sistemas administrativos	413	Internet	849
Trabajo en equipo	734	Manejo de correspondencia	474	Justo tiempo	477	Hojas de cálculo	869
Comunicación efectiva	638	Manejo de archivo	556			Uso de red	733
		Uso de la fotocopia y fax	241				

### 2.5.3 Resultados Generales.

Fortalecimiento de actitudes positivas			
A	Creatividad	999	B Calidad en el Servicio 1040
C	Superación Personal	1420	D Toma de decisiones 840
E	Integración a la Secretaría		F Capacidad para el cambio 580
G	Trabajo en equipo	580	H Comunicación efectiva 530
Fortalecimiento de habilidades administrativas			
A	Ortografía	780	B Redacción 1150
C	Admon. De Tiempo	20	D Diseño de Procedimientos 580
E	Desarrollo de Proyectos	300	F Control de Proyectos 230
G	Manejo de Correspondencia	450	H Manejo de Archivo 2030



**Fortalecimiento de conocimientos técnicos**

A	Normas y Procedimientos del área	210	B	Reingeniería	290
C	Análisis de la información	510	D	Técnicas especializadas del área	580
E	Mejora continua	1000	F	Desarrollos de Sistemas Administrativos	450
G	Justo a tiempo	490			

**Fortalecimiento de conocimientos informáticos**

A	Introducción a la computación	1400	B	Diseño de Presentaciones	500
C	Ambiente de Windows	1400	D	Procesador de Datos	850
E	Manejo de la Base de Datos	590	F	Internet	620

**3. Propuestas de organización y operación del proceso capacitador basado en elementos de Gerencia Pública.**

**3.1 Determinación del ámbito de acción de la Gerencia Pública basado en elementos fundamentales a considerar dentro de una organización para su proceso capacitador.**

**Calidad**

- ◆ Satisfacción de las necesidades del cliente.
- ◆ Adecuación para el uso
- ◆ Integridad de los procesos. Variaciones mínimas.
- ◆ Eliminación de desperdicio.
- ◆ Mejora Continúa.

**Servicio.**

- ◆ Apoyo al cliente
- ◆ Servicios a los productos
- ◆ Apoyo a los productores.
- ◆ Flexibilidad para satisfacer las demandas de los clientes.
- ◆ Flexibilidad para satisfacer los cambios del mercado.

**Costo**

- ◆ Diseño.
- ◆ Operación.
- ◆ Aseguramiento de la calidad.
- ◆ Distribución
- ◆ Administración
- ◆ Inventarios

**Rapidez**

- ◆ Tiempo para llegar al mercado.
- ◆ Tiempo de entrega.
- ◆ Tiempos ciclo.

Reconstruir una organización orientada hacia la maximización de los recursos, requiere que todo el mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzar y la manera en que se medirá el éxito; que todos consideren como norma, el trabajar en equipos funcionales interrelacionados; con una capacitación enfocada al valor que los demás aportan a la organización: y donde todo el personal sepa que la meta fundamental es producir un servicio o producto que el mercado perciba como el mejor.

### Principales objetivos.

Los siguientes conceptos se pueden considerar como factores de aplicación en el ámbito de lo público aún siendo principios con cierta influencia en organizaciones con giro de actividad privada.

1. Satisfacción y servicio al cliente. Obtener el respeto de clientes mediante el suministro oportuno de los productos y servicios que satisfagan sus necesidades y resuelvan sus problemas.
2. Personal. Crear un ambiente en el que cada empleado se sienta satisfecho y realizado por sus logros personales, reconocer los logros personales y comunes, y recompensar a los individuos con base en su contribución desempeño en el trabajo.
3. Eficiencia. Producir y surtir productos, al costo más bajo posible consistente con los demás objetivos.
4. Creatividad. El crecimiento está limitado sólo por la capacidad del personal de las compañías de funcionar creativamente y ejecutar estrategias de crecimiento organizacional.
5. Utilidades. Obtener utilidades para financiar el crecimiento y la consecución de otros objetivos.
6. Administración. Alentar las iniciativa, la creatividad y el compromiso al permitir que el personal actúe con una mayor libertad (que decida cómo realzar un trabajo) para alcanzar los objetivos definidos (los establecidos por la administración).

7. Aseguramiento de la calidad de los productos. Ofrecer servicios que representen un valor duradero para los clientes, y cumplir con las especificaciones estatales, federales y locales.
8. Compromiso con la comunidad. Ser buenos ciudadanos en cada una de las comunidades en las que se opera.

### **3.2 Modelo de organización y operación de acciones de capacitación.**

En el presente modelo se pretende destacar elementos de gerencia pública como son la búsqueda de eficiencia y eficacia con el involucramiento, con oportunidad de corregir y que sea lo suficientemente flexible.

El modelo es un esquema metodológico que mediante la aplicación sucesiva de cada una de las etapas que lo conforma, permite la organización, ejecución y evaluación del proceso capacitador en los centros de trabajo.

Al establecer las acciones de capacitación con la instrumentación del modelo se pretende:

- Responder a las necesidades reales.
- Delimitar los lineamientos que deben ser aplicados para la realización de los eventos.
- Aprovechar los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización
- Valorar en forma precisa los logros obtenidos al término de las acciones de capacitación
- Realizar acciones correctivas.
- Retroalimentar el proceso capacitador para continuarlo.

Con ello se evitan acciones improvisadas y aisladas que se traducen en elevados costos y pérdidas de tiempo.

### **3.2.1 Análisis situacional de la organización.**

Concebir sistemáticamente la función de capacitación, permiten enfocarla como una serie organizada de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos, desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y del propio trabajador.

De esta manera la capacitación queda integrada al centro de trabajo y específicamente el desarrollo del recurso más importantes: el humano.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación, es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa, centro de trabajo, organización y/o unidad productiva.

El análisis situacional es un estudio en el que se analizan e interpretan los problemas, riesgos, fuerzas, debilidades y áreas de oportunidad existentes, así como las estrategias que se consideran apropiadas para la resolución y aprovechamiento.

Esta etapa no es exclusiva del proceso capacitador; sin embargo, es importante partir de ella para que los beneficios sean mayores que los costos, de esta manera se garantiza la efectividad del proceso.

Para realizarlo deben ser considerados los siguientes aspectos:

- *Misión, valores, visión, filosofía y política que orientan su quehacer.*
- *Objetivos y metas laborales*
- *Estructura organizacional. Áreas, departamentos y puestos de trabajo que la integran.*

- *Recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone.*
- *Ubicación del producto o servicio que se ofrece en el mercado local y regional.*
- *Estados contables.*
- *Indicadores de productividad.*

*El análisis situacional es resultante de cuestionamientos, tales como:*

- *¿La organización tiene una misión y/o filosofía que defina el motivo de su existencia?*
- *¿Se tiene claramente planteados los objetivos estratégicos que definen el rumbo a seguir?*
- *¿Existen normas y políticas que determinen la dirección y la organización para lograr esos objetivos?*
- *¿Cuáles son las fuerzas y debilidades que pueden aprovecharse y atenderse respectivamente?*
- *¿Cuales son las fases o etapas del proceso de producción del servicio productivos?*
- *¿Se tienen todos los recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos y funciones?*
- *¿Cómo es el clima laboral que prevalece en la organización?*
- *Cuál es el papel que debate asumir el recurso humano respecto al cumplimiento de los objetivos?*<sup>15</sup>

Conocer qué es la organización por qué y para qué existe, y sobre todos hacia donde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.

---

<sup>15</sup> Modelo de implementación de centros de capacitación en calidad. (Tipo franquicia). Publicación de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM. México 1996

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización las relaciones que existen entre ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirá a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo, y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación, pero también de aquellas que necesitan otro tipo de atención.

Lo anterior permitirá administrar adecuadamente el procesos capacitador y encauzar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas por las empresas.

La capacitación permite:

- Preparar a trabajadores de reciente ingreso.
- Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.
- Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo.
- Resolver problemas operativos.
- Evitar riesgos laborales.

### **3.2.2 Capacitación con calidad en el servicio.**

También dentro del capacitación se debe tomar en cuenta la opinión de los usuarios o clientes ya que son el punto de partida para mejorar los servicios. Lo que se pretende no es que opinaran los clientes sobre capacitación sino sobre el servicio para aplicar la capacitación como un instrumento enfocado a la calidad en el servicio. La capacitación de calidad en el servicio deberá tomar en cuenta el siguiente esquema.

**Objetivo Específicos:**

- El participante aprenderá a detectar y desarrollar áreas de mejora en su calidad personal.
- El participante aprenderá a identificar, cuáles son las variables importantes al prestar un servicio.
- Aprenderá a observar y detectar las necesidades humanas del cliente al solicitar y recibir un servicio.
- Aprenderá a ubicar las necesidades humanas del prestador del servicio al otorgar un servicio.
- El participante aprenderá el concepto de “Momentos de la Verdad” y cómo identificarlos en su propia área de trabajo.
- El participante aprenderá a identificar y/o generar los requerimientos para satisfacer con éxito los momentos de la verdad.

#### Bases conceptuales:

Potencial individual y definir oportunidades de mejora y obtener información del impacto de su trabajo en las personas a las que sirve, instrumento para la mejora continua en su trabajo y en su departamento

#### Concepto del momento de la verdad.

Es un evento en el cual el cliente al proveedor entra en contacto con la dependencia u organización a través del servicio.

Se forma una opinión positiva o negativa en cada uno de esos encuentros. Se puede decir que los momentos de la verdad generan una opinión total del servicio que le prestamos al cliente.

#### Estándares e indicadores de servicio:



Debemos tener información de la opinión del cliente respecto al servicio que reciben; y la forma de lograr esto, es definiendo estándares realistas y transparentes de calidad en la atención al público, implica mejorar lo que estamos haciendo; pero antes, definamos cuál es nuestra situación actual y que queremos hacer para mejorarlas.

Que es un servicio:

El servicio de una dependencia es el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseñamos y entregamos para satisfacer la necesidad de un cliente o usuario y que están en nuestra área de especialidad (misión de nuestra función). El Servicio es todo lo que sale del departamento y que el cliente recibe; es como lo ve el cliente, no como lo ve el proveedor.

- Un servicio es una actividad y una actitud.
- Brinda una satisfacción al que lo recibe y al que lo ofrece y presta.
- En ocasiones, un servicio se observa y se siente, pero es inmaterial.
- No se puede almacenar.
- El cliente ó usuario, participa como receptor del servicio.
- Con frecuencia, el servicio va acompañado de un producto.

¿Quién es mi Cliente o Usuario?

- Es toda persona o función que es impactada por nuestro trabajo o por nuestros servicios.
- Es el que solicita, recibe o se beneficia del servicio brindado.
- Es todo aquel que tenga una necesidad en nuestro campo de competencia.

Identificado los elementos en el Servicio:

Sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para lograr un conjunto de metas.

#### Cliente Externo:

Es la persona más importante para nosotros, ya que es la persona que finalmente nos va a evaluar y que “decidirá” qué tan bien se le prestó el servicio.

#### Cliente Interno

El receptor (personal o departamento) de un resultado (producto, servicio o información) de otra persona o departamento dentro de una organización.

#### Proveedor.

La oficina o persona que entrega un servicio, producto o información a un cliente (interno o externo).

#### Retro-información.

La retroinformación es el juicio que emite el cliente al recibir un producto, un servicio, o información. La retroinformación es la mejor fuente de información que tiene el proveedor para mejorar su servicio o producto.

### **3.2.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Cuando los problemas identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que los están generando.

La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales del área/sección donde se identificó el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y objetivos establecidos por el centro laboral.

#### OBJETIVOS:

- Identificar la problemática de las instituciones en relación a la formación de sus recursos humanos.
- Definir si los problemas identificados se localizan en los trabajadores o en la organización.
- Identificar quiénes y en qué requieren capacitación.
- Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar.
- Determinar prioridades de atención.
- Analizar la situación real e ideal.
- Identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación.

Para emprender un estudio de este tipo de debate se debe tener presente que las necesidades de capacitación son:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación
- El Conjunto de datos que deben estar presentes en las demás etapas del proceso.
- El reflejo de los intereses y expectativas de trabajadores directivos.

La investigación conlleva a establecer los niveles en los cuales se realizarán.

<i>Organizacional</i>	<i>Problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.</i>
<i>Ocupacional</i>	<i>Aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.</i>
<i>Individual</i>	<i>Deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajo en su puesto</i>

*Aplicar una metodología, la que aquí se sugiere consiste en las siguientes etapas:*

*Situación ideal Ocupación/puesto:*

- *Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.*
- *Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto.<sup>16</sup>*

*Situación real del individuo.*

- *Identificar lo que es y se hace actualmente en el puesto de trabajo.*
- *Determinar el desempeño real del trabajador considerando los mismos elementos del perfil de puesto.*

*Análisis comparativos*

- *Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.*
- *Concentrar la información por cada trabajador.*

---

<sup>16</sup> Bentón Erika y Villar Román. capacitación y desarrollo del equipo de ventas. editorial Addison-Wisley-Iberoamericana. pag 42 1993.

- Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puestos.

#### Determinación de estrategias:

- Jerarquizar las necesidades identificadas.
- Definir contenidos de capacitación.
- Determinar para cada evento sugerido cómo se trabajará: curso, talleres, seminario, plática.
- Decidir los recursos humanos que serán los responsables de impartir los eventos.

#### **3.2.4 Establecimiento de planes y programas:**

La estructuración de un plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

En tal sentido el plan es un documento que contienen el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

Un plan de capacitación es útil porque:

- Forma parte y se interrelaciona con todas las áreas de oportunidad de la empresa.
- Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de las empresas.
- Se estructura con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.

- Especifica el presupuesto y las inversiones que deberán destinarse a la capacitación.

De esta manera, su estructuración comprende:

- Selección de información.

A partir de los resultados del diagnóstico de necesidades.

La funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de la información

El contexto laboral

- Organización

La secuencia de los objetivos específicos y particulares.

La complejidad de la información

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

Puestos de trabajo a ser atendidos.

Número de trabajadores por puesto que será capacitados.

Período de tiempo en que tendrá vigencia.

Eventos a desarrollar que incluyan: objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.

Programas de capacitación

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad es la elaboración de los programas.

Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la organización.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es elemental elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

### Establecer Objetivos

Los objetivos son la descripción de conductos que deben demostrar los capacitados al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, las actitudes y los conocimientos observables y medibles que deberán adquirir.

Los objetivos se clasifican en tres tipos:

#### General

Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso instruccional.

#### Particular

Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema

#### Específico

Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrará al término de cada actividad.

Los objetivos se deben redactar de una manera minuciosa y exacta, ya que de la correcta descripción de éstos dependerán:

### La amplitud del contenido

Las técnicas de instrucción

Los materiales didácticos

El tipo de evaluación

Los objetivos cumplen con las siguientes funciones:

- a) Comunican a los participantes e instructores la intención de un programa
- b) Enfocan la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos, y el dominio que deben alcanzar.
- c) Determinan los términos en qué se evaluará su cumplimiento.

Estructuración del contenido

El contenido puede entenderse como lo que debe enseñarse para lograr los objetivos; por lo tanto, se determina de acuerdo a información científica y tecnológica de las actividades propias de los puestos de trabajo, y se presenta en términos prácticos, es decir, indica el proceso y técnicas correctas que permitan ejecutar los requerimientos del puesto.

A partir del análisis de los objetivos inicialmente planteados, se identifica:

El criterio que deberá seguirse para seleccionar el contenido.

El ordenamiento que facilitará la comprensión y adquisición del contenido por aprender.

Metodología de instrucción

Derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos.



Estas acciones representan el medio para lograr los objetivos planteados, con su aplicación el participante experimentará hechos y vivencias que facilitan el proceso instrucción-aprendizaje.

Para su determinación se consideran los elementos siguientes:

#### Técnicas de instrucción

Procedimientos por medio de los cuales el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar en forma efectiva el proceso instrucción – aprendizaje.

Técnicas grupales.

Actividades que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes.

#### Recursos Didácticos

Conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación.

#### Evaluación

La evaluación es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos. Los momentos son:

#### Inicial o diagnóstica

Se aplica al inicio del proceso de instrucción–aprendizaje con el propósito de identificar los conocimientos, características, necesidades e intereses de cada participante.

Formativa o intermedia

Se realiza durante el desarrollo del proceso con la finalidad de identificar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas.

Final o sumaria

Se efectúa al finalizar el evento y engloba todas las etapas y elementos que determinan la efectividad de las acciones llevadas a cabo.

### 3.2.5 Evaluación y seguimiento

*De la acción llega a la etapa de control, que se ha reducido a verificar si se lograron o no los objetivos marcados, es decir, si se resolvió el problema detectado, si se lograron los objetivos, ¿se debió a las actividades desplegadas y los recursos empleados? O bien, ¿se lograron los objetivos a pesar de esas actividades y recursos, o en forma independiente de ellos? Esta etapa de evaluación debe darse, en la realidad, después de las acciones; pero se planea con anterioridad, como ya quedó. Es la etapa de la evaluación completa de la capacitación es la hora de la verdad.<sup>17</sup>*

Aspecto importante aquí es el estudio del beneficio/costo de la capacitación, que en términos generales no se efectúa.

Evaluación y seguimiento de las acciones

Al concluir la aplicación de los programas es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planteado.

---

<sup>17</sup> Ibidem. pag. 87

Su propósito es: Determinar el progreso del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación

Es un procesos sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en el proceso capacitador.

Implica:

- Establecer el grado de avances de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Establecer el grado de avances de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- Conocer la efectividad de la capacitación
- Proponer nuevas actividades de capacitación en sus fases de planeación organización, ejecución y de la misma evaluación.

Importancia:

- Coadyuvar el constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones.

- Contribuir al mejoramiento del procesos capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación se dirige a:

- Rendimiento individual.
- Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas.
- Índice de productividad por grupos o áreas de trabajo.

Para facilitar la evaluación de las acciones, es conveniente que ésta se realice en tres momentos:

Evaluación diagnóstica: Se aplica al inicio del proceso capacitador.

Evaluación intermedia Se realiza durante el desarrollo del procesos capacitador.

Evaluación sumaria Se lleva a cabo al finalizar el proceso.

El seguimiento

Todo proceso evaluador debe considerar la necesidad de realizar un seguimiento a fin de conocer los resultados de las acciones y su repercusión en el desempeño de los egresados del procesos.

Los aspectos a analizar a través del seguimiento son:

- Recursos humanos formados.
- Recursos materiales invertidos.
- Recursos Financieros destinados.
- Beneficios obtenidos.

La información que se obtiene se transforma en materia prima para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación.

A nivel micro los capacitados pueden proporcionar la información siguiente:

- Organización de los eventos.
- Efectividad de los instructores.
- Forma de evaluación del proceso instruccional.
- Empresas o institución que la impartió
- Interés sobre otros eventos.
- Apreciaciones sobre el resultado de la experiencia adquirida mediante la capacitación sobre su desarrollo intelectual, personal y social.

A nivel macro la vinculación de los factores que intervienen en una organización y la función de capacitación puede determinar a partir de estos aspectos que influyen en la formación de los capacitados:

- La interrelación de los programas y las necesidades de formación de los recursos humanos.
- La adecuación entre la oferta de acciones de capacitación y la demanda de recursos humanos.
- El grado de permanencia de los conocimientos adquiridos.
- Las cualidades y deficiencias de las empresas e instituciones que ofrecen servicios de capacitación.

Resultados del seguimiento:

- Analizar el desempeño profesional y el desarrollo social de los trabajadores capacitados.
- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido capacitado.
- Identificar necesidades no satisfechas.
- Establecer condiciones actuales y deseadas.
- Determinar nuevos objetivos y metas.

- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación
- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del procesos capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Como parte integrante de esta última etapa de la presente descripción, se encuentra el establecimiento del costo-beneficio de las acciones de capacitación, a partir de esto, se estiman los costos que ocasionó la inversión capacitación para compararlos con el valor de los beneficios que aportó a la organización.

Para realizar esta estimación deberán considerarse los siguientes aspectos:

#### Costos.

- Sueldos y/u honorarios de los instructores.
- Horas-hombre invertidas en capacitación.
- Renta de equipo e instalaciones.
- Transporte y viáticos.
- Horas – hombre invertidas en la planeación
- Honorarios de consultores.
- Material didáctico empleado.

#### Beneficios

- Mejora en la calidad del producto o servicio.
- Mejora en la organización de la empresa o institución.
- Mejora en las relaciones laborales.
- Decremento de riesgos y accidentes de trabajo.
- Reducción de desperdicios.

Finalmente, el seguimiento proporciona los elementos que permitirán planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones que en materia de capacitación realice todo el centro de trabajo.

#### 4. Conclusiones.

La tarea de capacitar, no de dar cursos a diestra y siniestra, sino contribuir a elevar la productividad, la competitividad y la calidad de vida, es ardua ya requiere esfuerzo y entrega, requiere contener el entusiasmo para dar cabida a la reflexión y la indagación como pasos previos. Sin embargo, todo lo anterior recibe recompensa amplísima cuando se ven los resultados. Los discursos están muy desgastados en la actualidad, se necesita probar la efectividad. En el futuro esta demanda será más imperiosa, seguramente, por parte de las empresas y organizaciones así como por la propia ética profesional de los capacitadores.

Si la tarea es difícil, por eso está reservada a los capacitadores selectos pero efectivos: plenos de imaginación, de creatividad, de deseo de superación personal, de mejorar cada vez más la situación de las personas, las organizaciones y los países, con voluntad acerada que no se da por vencida ante los problemas, con conciencia de la necesidad del cambio y la capacitación de los propios capacitadores, aptos para sufrir embates y salir airoso, practicantes cotidianos de los métodos para conducir constructiva y efectivamente la profunda inconformidad sentida respecto a la situación real, propiciadores de un cambio en el cual todos obtienen beneficios capaces de ser mostrados y evaluados.

Al final, no sólo habrán aprendido nuevas cosas, sino serán también y sobre todos, mejores seres humanos.

Llevar a la práctica el modelo de organización y operación del procesos capacitador permite:

- Sistematizar, mediante un esquema administrativo, las acciones de capacitación al identificar, planear, ejecutar y controlar las actividades que se derivan de cada una de las etapas del proceso.
- Sensibilizar a los directivos en la toma de decisiones con respecto a la formación del personal.
- Involucrar a todo el personal del centro de trabajo en la consecución de los objetivos relacionados con su desarrollo laboral.
- Contribuir en el desarrollo de las tareas encaminadas a preparar, actualizar o perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Cabe señalar que este modelo es sólo una propuesta metodológica flexible y adaptable a las circunstancias y características particulares de las unidades productivas o de servicio.

Con el presente trabajo no se pretende elaborar un recetario que garantice la solución de problemas ajenos o propios del sistema gubernamental realmente se busca generar la inquietud de capacitar al personal con un enfoque distinto que permita enfrentar los retos que se tienen en específico dentro de la STPS tomando como punto medular de inicio a fin al desarrollo del personal y de las organizaciones.

En consecuencia el desarrollo del ser humano a través de la capacitación lo podemos considerar como el puente de la adquisición de conocimientos a la ejecución de acciones de tal forma que se busque el aprovechamiento máximo de los recursos generando una cultura de la organización que



interfiera en las actitudes pensamientos y acciones de las personas, es decir, propiciar que el personal adquiera la capacidad para enfrentar retos dentro de la organización y solucionar problemas a través del desarrollo de conocimientos y habilidades que le permitan darse cuenta de que tiene la capacidad de eliminar obstáculos en el camino hacia el logro de una organización que cumpla con el objetivo de servir sin perder la esencia de lo social.

La conclusión de la investigación nos hace reflexionar sobre lo importante que es sensibilizar a las organizaciones a ser proactivas en sus formas de atención de tal manera que planteen una dinámica de anticiparnos a estas demandas y atacar los problemas antes de que ocurran o dejarlos crecer una vez que se presentan, como ha sucedido en la forma tradicional, para lograr ésto debemos tomar en cuenta que el servidor público tendrá que enfocarse a un cambio de actitud, conducta y valores, creyendo en sí mismo y buscando el desarrollo de sus capacidades a través del conocimiento que adquirirá con la capacitación.

Es factible criticar cuando al interior del gobierno se pretende copiar o adoptar modelos económicos sociales y culturales que han dado buenos resultados en otras sociedades, por ejemplo, los modelos económicos de organizaciones en Japón y Argentina sin tomar en cuenta la complejidad y las particularidades que presenta la sociedad mexicana, me parece que la solución no esta en trasladar este tipo de modelos sino en rescatar lo positivo y valioso de ellos y considerar algunos elementos de otras experiencias que nos permitan enriquecer y orientar nuestras estrategias basados en la realidad de nuestras organizaciones y en el contexto político y social en que estamos actualmente situados.

Para concluir el presente planteamiento me parece importante señalar que esta propuesta tiene como objetivo sembrar la semilla de la actual importancia que debe tener la capacitación para formar y desarrollar al

personal que ejecuta las acciones del gobierno a través de la administración que finalmente no es otra cosa sino el servicio que ofrecemos a la sociedad, el enfoque de la gerencia pública es solamente para buscar una visión de la organización que propicie la maximización de los recursos con que cuenta, a través del trabajo en equipos capaces e interrelacionados que involucren a todo el personal y que esta acción permita aprovechar su potencial en el logro de los objetivos, la producción de los servicios y finalmente en la satisfacción del cliente o usuario que es la sociedad, misma que deposita en el gobierno la confianza de servirle.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

PILASCENCIA Díaz Adriana, **La Gerencia Pública**, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1994.

IBAÑEZ Brambila Berenice, **Manual para la Elaboración de Tesis**, Editorial Trillas, 1995.

F. DRUCKER Peter, **La Sociedad Post Capitalista**, Editorial Norma, 1993.

BENTON Erika y VILLAR Román, **Capacitación y desarrollo del equipo de ventas** Editorial Addison-Wisley Iberoamericana, 1993.

ARIAS Galicia Fernando, **Capacitación para la competitividad y la colaboración**. Editorial Amecap, 1994.

MONTOYA Martín del Campo Alberto, **México ante la Revolución Tecnológica**, Editorial AMIC, 1993.

CABRERO Mendoza Enrique, **Del Administrador al Gerente Público**, Editorial INAP, 1997.

MAZUR Laura y HOGG Annik, **Los Retos del Marketing**. Editorial EIU. 1993.

Uvalle Berrones Ricardo, **Los Nuevos Derroteros de la Vida Estatal**, Editorial IAPEM.

OSBORNE David y GAEBLER Ted. **Un nuevo modelo de Gobierno** Editorial Gerinka

ROEL Rodríguez Santiago. **Estrategias para un Gobierno Competitivo.**  
Ediciones Castillo.

#### **Revistas**

*ARELLANO Gault David, Análisis Organizacional, Editorial CIDE, 1997.*  
*(Una perspectiva desde la estrategia).*

#### **Publicaciones oficiales y Cuadernos de Trabajo**

*Elementos Metodológicos de Planeación Estratégica y Análisis de Procesos, SECODAM. 1998.*

*Taller en Reingeniería de Procesos de Negocios, ITESM 1996,*

*Metodología de Modernización para la Administración Pública 1995-2000, SECODAM. 1997.*

*Sistema integral de capacitación y desarrollo del personal. S.T.P.S. 1996 - 2000.*

*Modelo de Implementación de Centros de Capacitación en Calidad. (Tipo Franquicia), Publicación de la Unidad de Desarrollo Administrativo de SECODAM.*

*Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 Poder Ejecutivo Federal México 1995.*