

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**GRADO DE INTERES QUE SE PRESTA  
A LA CAPACITACION Y AL ENTRENAMIENTO  
EN LA SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO  
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N**

**CRUZ COELLO JUAN JAVIER  
DEPARDON BENITEZ FEDERICO  
GONZALEZ ALMANZA JOSE ANTONIO  
HEREDIA OROZCO ALMA NORA  
LOERA RESENDIZ SUSANA  
VEGA GOIS MARIA ELENA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO: L. A. E. MA. DEL CARMEN ALCARAZ L.**

**1977**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DEPARDON BENITEZ FEDERICO

3646

**DEDICATORIA**

**A TODOS LOS QUE DE ALGUNA MANERA  
HAN CONTRIBUIDO A LA REALIZACION  
DE ESTE TRABAJO**

## I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	1
DISEÑO DE INVESTIGACION	3
INTRODUCCION	7
CAPITULO 1	8
CONCEPTOS GENERALES	
1.1 Antecedentes	9
1.2. Desarrollo en México	9
1.3. Concepto	10
1.4. Definición de Aprendizaje	11
1.4.1. Cuatro Conceptos Básicos de Aprendizaje: Motivación, Estímulo, Respuesta, Refuerzo o Aliento.	12
CAPITULO 2	
EDUCACION Y CAPACITACION	15
2.1. Educación	16
2.2. Capacitación	17
2.2.1. Significado	17
2.2.2. Condiciones Esenciales	17
2.2.3. Sistemas y Procedimientos	19
2.2.4. Medios Auxiliares (Audiovisual); su aspecto positivo y negativo; Problemas.	22

	Pág.
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>LA FUNCION DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>26</b>
3.1. La Capacitación dentro de las Organizaciones.	27
3.2. La Función de Capacitación	28
3.3. La Función de la Capacitación en la Determinación de las necesidades	33
3.4. La Función de Capacitación: Afecciones	40
3.5. Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.	40
3.6. Entrenamiento del Empleado	46
3.7. Etapas Fundamentales de la Enseñanza	47
3.8. Tipos de Enseñanza	48
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>ASPECTO LEGAL</b>	<b>50</b>
4.1. Bases Legales para la Capacitación	50
4.2. Antecedentes de la Capacitación dentro del Sector Público	55
4.3. Bases Legales de la Capacitación de los Servidores Públicos	59
<b>CAPITULO 5</b>	
<b>ANALISIS DE OPERACIONES</b>	<b>61</b>
5.1. Análisis de Operaciones	62
5.2. Métodos e Instrumentos	62
5.3. Análisis y Evaluación del Cuestionario	63
6.3.1. Carta de Presentación	65
6.3.2. Cuestionario Preliminar	66
6.3.3. Cuestionario Definitivo	72
<b>CAPITULO 6</b>	
<b>ANALISIS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>83</b>
6.1. Objetivo y Preguntas que abarca	84

	Pág.
6.2. Tablas Porcentuales	86
6.3. Gráficas	
6.4. Conclusiones	89
<b>ANEXOS</b>	<b>120</b>
1.- Carta de Presentación Expedida por la Facultad dirigida a la Secretaría de la Reforma Agraria.	121
2.- Oficio, Referencia No. VI-103/100846, presentado en la Secretaría de la Reforma Agraria	121
3.- Carta de Presentación Expedida por la Facultad dirigida a la Secretaría de Industria y Comercio.	122
4.- Carta de Autorización Expedida por la Secretaría de Industria y Comercio	123
	124
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>

## P R O L O G O

Todos y cada uno de nosotros buscamos constantemente evolucionar. Cómo?. Tratando de alcanzar nuevas metas.

Este deseo de evolución se concreta eventualmente en el desarrollo de nuestros conocimientos, de nuestras emociones, de nuestras relaciones. Es una necesidad que va a la par con el hombre mismo; de tal modo debe brindársele al personal la oportunidad de adquirir conocimientos diferentes o más avanzados que le permitan desenvolverse con más soltura, logrando con esto que puedan solucionar mejor y más rápidamente los problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones, que sean capaces de ocupar puestos de mayor responsabilidad cuando ésto sea necesario, también para lograr que manejen mejor no solamente los problemas técnicos, sino también sus problemas de relación con otros, así mismo se busca que a través de estos conocimientos logren captar en un marco referencial más amplio cada una de las situaciones que se le plantean y que le permitan tener una visión más amplia y por lo tanto esté en condición de tratarlas más adecuadamente. En suma a través de la capacitación se pretende que el individuo utilice plenamente sus capacidades.

Sin embargo es común observar en las distintas insti

tuciones el escaso interés que se le da al Entrenamiento y la Capacitación como un arma para mejorar el servicio de éstas, pues es muy frecuente que se envíe a los empleados a cursos que no cubren sus necesidades actuales, ni futuras, ni siquiera sobre temas que tengan relación con la función del empleado. Esta capacitación indiscriminada es perjudicial para la institución tanto económicamente cuanto por la frustración que puede engendrar. Así, siendo la capacitación un instrumento que contribuye al desarrollo tanto de la persona como de la empresa se hace necesaria su planeación.

DISEÑO DE INVESTIGACION

**TOPICO:** El grado de interés que se presta a la Capacitación y al Entrenamiento en la Secretaría de Industria y Comercio.

**OBJETIVO:** Exponer un amplio panorama del grado de interés que se otorga a dichas técnicas como elementos contribuyentes en el desarrollo socio-económico e individual.

Con el fin de demostrar el error si se incurre al considerar el entrenamiento y la capacitación, como el simple cumplimiento de un requisito legal, desperdiciando de esta manera la oportunidad que ofrecen para la superación y desarrollo de la institución con lo que se contribuye al mismo tiempo a la enajenación de sus recursos humanos.

**HIPOTESIS:** Pudiendo aprovecharse positivamente en cuanto a tiempo, dinero igual a productividad, el entrenamiento y la capacitación deben y deberán tener un control estricto, racional y concientizativo, usándose a la vez como un medio cultural de beneficio, de superación humana, ya que al tratar de cubrir el requisito, se utiliza tiempo y dinero que puede ser empleado benéficamente para ambas partes.

**VARIABLES:** Dado el problema consideramos que la variable dependiente, es el entender el entrenamiento y la capacitación, solamente como un requisi-

to legal y tomando en cuenta la independencia de las variables se considera al hecho de calificar las técnicas, como una erogación infructuosa; otras alternativas pueden ser aceptarla como una obligación, así como también la falta de interés de parte de los directivos, otra puede ser el mal aprovechamiento de los elementos capacitados al igual que la falta de interés por parte del empleado.

**METODOS**            M. Deductivo  
                         M. Comparativo.

**INSTRUMENTOS:**

- a) Cédulas
- b) Cuestionarios

**FUENTES:**        Se considera como principal fuente de información para la realización de este trabajo: La entrevista o consulta directa.

**LIMITES Y  
ADVERTENCIAS:**

- 1.- Se pretende enfocar el estudio al problema de las técnicas de capacitación y entrenamiento, haciendo énfasis en el grado de interés que se les presta.
- 2.- Se procura mencionar como dato importante, la imposición de la regla legal movida por obligatoriedad.
- 3.- No se pretende crear una ley ni estable--

cer una regla, sólo enfocar el problema -  
para promover su importancia e interés.

- 4.- La obra pretende mostrar algunos de los -  
aspectos por los que la función de las -  
técnicas no se llevan a cabo o no logran -  
su objetivo.

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

A través de la historia ha habido una evolución marcada desde el hombre primitivo hasta la época moderna de la cibernética. ¿Cómo ha ido evolucionando?. A través de nuevas formas y criterios para realizar funciones o labores.

Conforme el hombre evoluciona, aprende, asimila y - adopta según experiencia y observaciones, a través del - aprendizaje.

El aprendizaje como un proceso central de las técnicas de capacitación, es la capacidad natural psicosomática del ser humano para asimilar conocimientos y experiencias - que, consecuentemente a su aplicación, modifican la conducta del mismo.

En el proceso evolutivo del género humano, el aprendizaje ha sido el factor guía que ha conducido al hombre - al desarrollo y satisfacción de sus necesidades, de esta - manera desde la conducta o proyección humana, por reflejos condicionados y a través de la experiencia, observación y - transmisión de conocimientos, él mismo ha llevado a cabo - la necesidad de organizar los anteriores, creando para - ello las técnicas de aprendizaje en la capacitación.

El aprendizaje, pues, surge como una necesidad para el desarrollo y superación del individuo, grupo, sociedad - o nación.

## CAPITULO 1

### CONCEPTOS GENERALES:

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Desarrollo en México
- 1.3. Concepto
- 1.4. Definición de aprendizaje
  - 1.4.1. Cuatro Conceptos Básicos de Aprendizaje:  
Motivación, Estímulo, Respuesta, Refuerzo  
o Aliento.

## ANTECEDENTES

El fenómeno de educación se ha ido originando paralelamente con la evolución del hombre. Desde los Primates u Antropoides hasta el ser social actual; desde los primeros por medio de la imitación y que gradualmente evolucionó con el hombre actual, traduciéndose en educación o enseñanza y que mediante el proceso de aprendizaje hace el intento por enseñar a intercambiar habilidades entre los pueblos primitivos, así el aprendiz constituye un antecedente remoto de la actual educación.

Con la Revolución Industrial, a la mitad del Siglo XVIII, aparecen escuelas industriales, cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos del trabajo.

Cabe indicar que las dos guerras pasadas, dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación, cuyos métodos se han ido ajustando a otros campos de acción humana, especialmente de la industria.

Un punto importante es que la labor de entrenamiento, adquiere un valor positivo al aplicar el concepto de organización y sistematización y en lo cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

## DESARROLLO EN MEXICO

En nuestro país las empresas públicas y privadas, han dado importancia a estas técnicas, creando diversos

centros de enseñanza, independientemente de las empresas - que cuentan con su propio instituto.

Hoy, este tema cobra nuevamente mayor interés dado - que la cantidad de personal con escolaridad media y supe-- rior es mínimo o insuficiente.

En México existe una gran demanda de personal técni- co o calificado que las diferentes instituciones de ense-- ñanza, no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual, es necesario que tanto las empresas públicas como privadas, - establezcan programas periódicos de capacitación, brindan- do el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el - trabajo con mayor eficacia, además de que desde el punto de vista humano, el primer beneficiado será el propio estu- - diante.

No existe mejor medio que la capacitación para alcan- zar altos niveles de motivación y productividad.

### CONCEPTO

Con el objeto de evitar problemas de semántica cabe- aclarar oportunamente el concepto de capacitación.

Cuando se refiere genéricamente a la función de edu- cación. En una organización se entiende indistintamente - el concepto Entrenamiento, Formación, Capacitación y Educa- ción.

Por otro lado, el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general en el tra- bajo preponderantemente físico, es decir; que el adiestra- miento es impartido al personal dedicado a la utilización-

y manejo de máquinas y equipo.

Teniendo la capacitación un significado más amplio, incluye al adiestramiento, pero tiene como objeto primordial el proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

En su virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante, lo que el adiestramiento es impartido a menor nivel o categoría, dedicados generalmente a trabajos de manuableidad.

#### DEFINICION DEL APRENDIZAJE (BASS Y VAUGHAN)

El aprendizaje como un proceso continuo que se inicia al nacer y continúa con la muerte, afectando prácticamente todos los aspectos de la vida humana, se define: como un cambio en el comportamiento, relativamente permanente, que se presenta como resultado de la práctica o la experiencia.

Análisis de la definición anterior de aprendizaje:

Tanto la variable independiente (la práctica), como la variable dependiente, (el cambio en el comportamiento), se hacen evidentes ante la observación y la verificación pública. El aspecto relativamente permanente tiene el objeto de diferenciar el aprendizaje de la ejecución y de la fatiga, relativo al tiempo.

La ejecución, como la demostración de lo aprendido y que depende considerablemente de las condiciones momentáneas del organismo y del medio ambiente.

Por otro lado, la fatiga o falta de motivación contribuyen a que en un momento dado no procedamos usando nuestra mayor habilidad, lo cual significa que no llevamos a la práctica todo lo que hemos aprendido.

Finalmente, APRENDIZAJE se refiere a los cambios a largo plazo producidos por la práctica o la experiencia; es decir, que todo lo que se aprende normalmente se encuentra disponible para ser aplicado por el organismo por un largo período.

A pesar de que la fatiga, la motivación y las condiciones del medio afectan el aprendizaje, estos efectos tienden a actuar a corto plazo en la ejecución o sea en la demostración del aprendizaje más bien que en lo que se ha aprendido.

#### CUATRO CONCEPTOS BASICOS DEL APRENDIZAJE. (DOLLARD Y MILLER)

Se hará referencia a cuatro conceptos básicos, al analizar el comportamiento en el proceso de aprendizaje, a saber de:

##### 1o. La motivación.

Entendiendo por motivación, acción y efecto de motivar, es decir, dar motivo a hacer algo, es la causa que mueve a realizar una cosa. La motivación o impulso son sinónimos necesarios para provocar la actividad o el comportamiento.

La motivación es una condición provocada por el organismo psicosomático, es decir, provocada por la mente, el intelecto o por la necesidad corporal que puede resultar de una privación particular o estímulo específico, ya sea

interno o externo.

Los psicólogos dividen la motivación en dos clases:

- a) Aquella producida por estímulos primarios, que no necesitan aprenderse y que se conocen como reflejos condicionados.
- b) Que es producto de estímulos secundarios que son aprendidos y que sirven como activadores para el comportamiento, teniendo su origen en las necesidades tales como: reconocimiento, información, posición social y satisfacción personal, que se deriva del sentimiento de dominar un trabajo y que el entrenador deberá tener en cuenta en su programa de capacitación.

#### 20. El Estímulo.

El estímulo es el incitamiento o excitación para obrar, es el agente que sugiere una respuesta, pudiendo ser cualquier objeto o suceso, sea interno o externo.

El estímulo establece la etapa para una respuesta. El estímulo es un aliento al desarrollo de una actividad que se traduce en respuesta.

#### 30. La Respuesta.

La respuesta es el comportamiento resultante de un estímulo, y está conectada con el estímulo de forma que al ocurrir el estímulo se produce la respuesta.

La complejidad de la motivación y del comportamiento humano con frecuencia hacen aislar el estímulo específico que ocasiona una respuesta dada, sin embargo este aisla-

miento es el único medio para poder comprender el comportamiento y ejercer cierto control sobre él, siendo de mucho provecho adquirir habilidad para poder diagnosticar el comportamiento en términos de estímulo y respuesta, pudiendo estos últimos ser orales, escritos, manuales o manipulativos, siendo éstas algunas maneras de identificarlos.

#### 4o. Refuerzo o Aliento.

Es el objeto o suceso que sirve para aumentar o mantener la fuerza de una respuesta. Una respuesta producida en presencia de un estímulo y seguida cercanamente de un estado de cosas alentador, se verá fortalecida y aumentará la probabilidad de que se presente la misma respuesta cuando ocurra el mismo estímulo en el futuro (Thorndike; Ley del Efecto, papel de los refuerzos para producir cambios en el comportamiento).

Una vez que se aprende cuáles son las cosas que alientan a una persona sometida a entrenamiento, a través de la experimentación y observación, resulta posible comprobar su comportamiento, alentando -fortaleciendo- la respuesta deseada.

Son Refuerzos Primarios, aquellos que son recompensantes por sí mismos, debido a que satisfacen necesidades o reducen impulsos directamente, es decir, no se tienen que aprender sino que satisfacen una necesidad inmediata, no estando sujetos a un aprendizaje anterior.

Se conocen como Refuerzos Secundarios, aquellos que son recompensantes debido a su relación previa con refuerzos primarios, es decir, su recompensa radica en un aprendizaje previo debido a su asociación con los refuerzos primarios.

## CAPITULO 2

### EDUCACION Y CAPACITACION:

#### 2.1. Educación

#### 2.2. Capacitación

##### 2.2.1. Significado

##### 2.2.2. Condiciones Esenciales

##### 2.2.3. Sistemas y Procedimientos

##### 2.2.4. Medios Auxiliares (Audiovisual); Su Aspecto Positivo y Negativo; Problemas.

Es importante señalar el sentido trascendente de la función educativa, llámese adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento.

### EDUCACION

El fin primario de la educación, concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en su relación con el medio social.

Por otro lado, la educación del hombre, debe tener la preocupación del grupo social, y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde, es decir, formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad.

Dicho de otra manera, "guiar el desenvolvimiento de la persona humana, en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades". (Alfonso Siliceo.- Capacitación y Desarrollo de Personal).

La persona humana y su propia perfección y desarrollo es el objetivo primordial de la educación.

Ayudar a la persona brindándose conocimientos y desarrollando su personalidad para que, así, actualice sus habilidades y logre su perfeccionamiento.

## CAPACITACION

Tiene un significado muy amplio, tal como se caracterizó en la Conferencia de Rapallo y así incluye:

- a) Aumento de los conocimientos
- b) Desarrollo de aptitudes individuales
- c) Cambio de actitud mental
- d) Experiencias

La capacitación tiene un carácter eminentemente práctico, educa sobre el trabajo, mientras éste se realiza, y añade conocimientos, influye en la mentalidad del sujeto y trata de desenvolver sus aptitudes, todo en forma simultánea.

### CONDICIONES

La capacitación implica la necesidad de utilizar condiciones esenciales, y así:

- 1.- Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer, tanto latentes como evidentes.
- 2.- Debe desarrollarse de manera metódica respondiendo a las características del tema, lugar, tiempo y participantes.
- 3.- Debe ser continua, aunque con períodos de descanso.
- 4.- Debe exigir participación activa de cada persona.

## REQUISITOS

La capacitación requiere esencialmente:

- 1.- Determinar los objetivos de la empresa, en cuanto a qué necesidades de capacitación estima con venientes cubrir en primer término o con mayor énfasis.
- 2.- Establecer los niveles de educación del personal y sus deseos individuales de perfeccionamiento.
- 3.- En base a lo anterior, planificar la actividad de capacitación, por lo común:
  - a) Con cursos humanísticos y
  - b) Cursos Técnicos.
- 4.- Organizar el departamento respectivo, coordinar sus tareas y controles.
- 5.- Evaluar el resultado de los cursos.
  - a) Por medio de la opinión de los capacitados.
  - b) Por medio de la opinión de sus supervisores.
- 6.- Mejorar la planificación a la luz de los resulta dos obtenidos y de las nuevas necesidades que van surgiendo.

La capacitación puede hacerse:

- a) Dentro de la empresa:
  - 1.- Con cursos dictados por capacitadores generales.
  - 2.- Con cursos dictados por especialistas en cada materia y que por lo común están a cargo de ella en su trabajo diario en la empresa.

b) Fuera de la empresa:

En instituciones dedicadas a la capacitación.

A través de la capacitación se reduce:

Gastos inútiles, ausentismo, tiempo de aprendizaje, trabajo de supervisores, costos de horas extras, costo de mantenimiento de máquinas, número de accidentes.

La capacitación mejora: Métodos y sistemas, calidad, rendimiento, las comunicaciones, la moral, la versatilidad de los empleados, las posibilidades de ascenso.

La capacitación y el desarrollo de ejecutivos en materia empresarial deben hacerse para que los que son preparados estén en condiciones directivas en el futuro.

#### PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION

- 1.- CONFERENCIAS.- Tiene el inconveniente de ser monótonas. Los experimentos realizados prueban que al día siguiente, los concurrentes sólo recuerdan, como término medio, el 10% con bastante certeza, y un 20% en líneas generales. Constituyen un simple medio ilustrativo, y hay falta de participación de los oyentes. Es un sistema anticuado, que se justifica sólo en clases magistrales o cuando el gran número de oyentes impide métodos más eficaces.
- 2.- SEMINARIOS O CURSOS.- Por lo común se llama seminario a reuniones de estudio con duración limitada a una o dos semanas sobre un tema concreto, mientras que los cursos son más extensos y suelen tener un propósito más formativo. Se requiere que los concurrentes no pasen de 35 a 40, que se usen medios au-

dióvisuales dentro de lo posible, que el conductor o profesor dialogue con los participantes y que se estimule el pensamiento de éstos.

- 3.- SEMINARIO DE TRABAJO O "WORKSHOP SEMINAR".- Generalmente se trata de un grupo de 15 personas, expertas en una materia determinada y que se reúnen por un lapso corto, bien sea para resolver un problema de interés común o para cambiar impresiones y experiencias que les permitan aumentar aún más sus conocimientos.
- 4.- "BRAIN STORNING".- Reunión en la que los participantes dicen todo lo que se les ocurre sobre un problema determinado, por disparatado que parezca, se toma nota, luego se analiza, eliminando lo absurdo, hasta llegar a las diversas ideas positivas y soluciones que siempre se suelen encontrar mezcladas entre la multitud de propuestas.
- 5.- DEBATES ORIENTADOS O MESAS REDONDAS.- Son similares a los seminarios de trabajo, pero de duración generalmente limitada a una o dos sesiones y con unos 20 participantes. Pueden ser inducidas, informativas o ilustrativas.
- 6.- REUNIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS.- El conductor solo tiene por objeto coordinar el debate, ayudar al grupo a obtener soluciones y a registrar el resumen de lo acordado.
- 7.- CAPACITACION SENSIBLE.- Se refiere no a problemas externos y teóricos, sino a ayudar a que los participantes comprendan cómo son ellos mismos, como seres

humanos, cómo reaccionan y cómo lo hacen los demás - ante ellos. Muestra lo que sucede en el propio grupo humano. En síntesis, la filosofía del grupo es - la suma de cada una de las personalidades que lo integran. Permite la crítica constructiva.

- 8.- SISTEMA DE ESTUDIO DE CASOS.- Busca aumentar el poder de observación del alumno, alentar al grupo, ayudar al participante a descartar principios vagos - alentándolo a que ponga a prueba sus soluciones - aplicándolas a la realidad.

No afirma luego cuál es el mejor procedimiento, de - la discusión deben surgir las enseñanzas, para lo - cual está la cooperación del profesor.

- 9.- ESCENIFICACION O "ROLE PLAYING".- Es el desempeño de papeles como en un teatro, ayuda a comprender la posición de otros, favorece la imaginación, debe ser seguida de un debate y si es posible grabada, para analizar después los errores cometidos.

- 10.- DIVISION EN GRUPOS, PHILLIPS 66 (ó "Buzz Sessions"). Consiste en el estudio de un problema por los participantes, divididos en varios grupos, que lo consideran por separado, y llegan a conclusiones similares u opuestas, que luego debaten en conjunto.

- 11.- PANELES.- Seminario conducido por un grupo de expertos que lo presiden y que dialoguen con los participantes y entre sí. Suele ser muy ilustrativo y ágil. Ideal para televisión.

- 12.- T.W.I. ("Training Within Industry"). Fué desarrollado por la necesidad de preparar con máxima rapidez a

trabajadores no especializados anteriormente para -  
que realicen tareas nuevas.

- 13.- J.I.T. (Job Instruction Training).- Sus métodos de -  
enseñanza son: tener un horario, dividir las opera-  
ciones del trabajo, tener todo preparado, reservar -  
el lugar adecuado.

#### MEDIOS AUDIOVISUALES

En todas estas formas de enseñanza conviene utilizar  
varios procedimientos de demostración práctica: películas,  
diapositivas, "filmstrips", carteles, tableros de franela,  
grabaciones, radio, discos, televisión, circuito cerrado,-  
enseñanza programada (máquinas de enseñar), laboratorios -  
de idiomas, pizarrones, gráficas y salas de clase pentago-  
nales.

Las ayudas audiovisuales son en realidad medios de -  
expresión. El hombre normal es, ante todo, visual: retie-  
ne solo un 20% de lo que oye y un 30% de lo que ve. Si se  
combina el sonido y la imagen los porcentajes aumentan acu-  
mulativamente y retiene el 50% de lo que oye y el 50% de -  
lo que ve.

#### ASPECTOS POSITIVOS DE ESTOS MEDIOS

- a) Intensidad del mensaje transmitido
- b) Mayor número de alumnos que alcanzan
- c) Medios técnicos al servicio de la información, -  
que permiten: aumentar el alcance, prolongar la -  
duración de existencia del mensaje, asegurar la -  
repetición exacta, elevar el interés y la partici-  
pación de los alumnos.

**ELEMENTOS NEGATIVOS DE ESTOS MEDIOS**

- a) Muchas veces son elaborados de manera impersonal como un producto prefabricado (películas que no se adapta al caso).
- b) La dificultad de establecer una conversación con el medio (T.V.)
- c) Temor de que conviertan al individuo en una especie de hombre condicionado (uniformización de la enseñanza superior).

**PROBLEMAS, los principales son:**

- a) Influencia de la actitud de la dirección superior ante la capacitación, su apoyo verdadero o aparente, o su indiferencia, son decisivos.
- b) Dificultades para una evaluación auténtica de la capacitación y de sus resultados, (incluso como medir en qué proporción los gastos que significasean inferiores a los beneficios que rinde la empresa).
- c) Adecuación o inadecuación de los programas de capacitación a los problemas que se intenta resolver.
- d) Diferencias en los niveles de los integrantes de los grupos, ya que resulta difícil obtener un conjunto homogéneo en educación o intereses, a fin de que el capacitador pueda actuar con eficacia.
- e) La filosofía de la empresa debe ser acorde con lo

que se enseña en capacitación. Si los dueños, - los jefes o directivos no aplican prácticamente - lo que se enseña, el resultado es contraproducente.

f) Debe evitarse:

I.- Utilizar palabrerías o artificios

II.- Dar teorías abstractas

III.- Aplicar programas de enseñanza inflexibles - y no adaptados a cada compañía.

#### CONDICIONES

Para que la capacitación sea eficaz:

- a) Las personas que hayan de tomar parte en el programa deben querer cambiar, tienen que sentirse - insatisfechas, sentir la necesidad de instruirse, - pedir el curso.
- b) El programa debe estar dirigido a los problemas - propios de los alumnos y adaptado a ellos (conviene formar grupos con personas que compartan los - mismos problemas y grupos diferentes con técnica - distinta de capacitación).
- c) Hay que alentar a los alumnos para que lleguen a - sus propias conclusiones, la única manera en que - pueden entender un problema es resolviéndolo por - sí mismos.
- d) Los programas deben dar una oportunidad de desahogo, aclarar los cambios porque cualquier innova- - ción que se sugiera origina siempre ansiedad, los

alumnos deben poder expresar sus dudas.

- e) La capacitación resulta más efectiva si deja un margen para la dificultad de abandonar la antigua manera de hacer las cosas.
- f) La instrucción es más efectiva si crea aptitudes-utilizables.

### CAPITULO 3

#### LA FUNCION DE CAPACITACION:

- 3.1. La Capacitación dentro de las Organizaciones
- 3.2. La Función de Capacitación.
- 3.3. La Función de la Capacitación en la Determinación de las Necesidades.
- 3.4. La Función de Capacitación: Afecciones.
- 3.5. Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.
- 3.6. Entrenamiento del Empleado.
- 3.7. Etapas Fundamentales de la Enseñanza.
- 3.8. Tipos de Enseñanza.

## LA CAPACITACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La capacitación dentro de las organizaciones es una fórmula extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito fundamental es dotar al personal de los centros de trabajo con los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que son necesarias para desempeñar su labor y al propio tiempo le permiten mantenerse actualizado ante el reto del creciente desarrollo tecnológico y la necesidad de ampliar cada vez más las capacidades del hombre.

En esencia, la capacitación de personal dentro de las organizaciones es concebida como una respuesta a:

- a) La falta de personal calificado.- Esto es, que las organizaciones reclutan y seleccionan al personal que requiere integrar, desde luego condicionadas por la calidad de la oferta de la mano de obra que existe en el mercado de trabajo. De todos es sabido la carencia actual de personal calificado, situación que plantea a las organizaciones la necesidad de operar programas adecuados de capacitación.
- b) Las deficiencias de la capacitación técnica escolar.- Parece razonable el aceptar que las organizaciones no pueden descansar en los esfuerzos de nuestro sistema educativo por preparar personal competente. Esto se evidencia cuando nos percatamos de que el nivel educativo formal de los trabajadores, no se aproxima siquiera al nivel de estudios secundarios.

Esto hace que nuevamente se revierta el imperativo de establecer programas de capacitación.

- c) El creciente y acelerado proceso de los cambios.- Creemos que no es muy necesario abundar en este concepto, ya que día a día nos percatamos de lo impresionante y acelerado de los cambios, no sólo en cuanto a tecnologías; estamos conscientes de que estructuras tan estables en otros tiempos viven situaciones convulsivas, tal es el caso de la iglesia.

Lo realmente importante es que las organizaciones cuenten con personal competente que se adecúe y responda con efectividad al cambio y no permanezca como mero espectador a la deriva.

- d) La necesidad de contar con ejecutivos efectivos.- El dinamismo de las organizaciones, la competencia entre las empresas, la creciente complejidad de los sistemas, y otros factores, plantean el imperativo de perfeccionar y desarrollar los cuadros directivos, profesionales o técnicos de manera que éstos constituyan la infraestructura sobre la cual fincar organizaciones mejor administradas. Es así como la empresa al considerar en sí misma la capacitación, además de estar en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional, propicia el medio adecuado para la autosatisfacción del trabajador considerado individualmente.

#### LA FUNCION DE CAPACITACION.

Esta función sistematiza las acciones de capacitación y se olvida del empirismo recurriendo a métodos y procedi-

mientos científico-técnicos para determinar, planear y realizar las tareas de capacitación, es decir: la detección de necesidades, la elaboración de planes y programas, la fijación de objetivos, la elaboración y desarrollo de cursos, la preparación de instructores, la evaluación de cursos y programas, se realiza con base en las nuevas teorías, principios y descubrimientos de las ciencias del comportamiento y la administración de los recursos humanos.

Para poder cumplir eficientemente todas las actividades que implica sistematizar la capacitación, es indispensable contar con un aparato administrativo y técnico que además funcione como una entidad de la organización integrada totalmente a los objetivos, políticas y necesidades de la misma.

#### Premisas de la función capacitación.

Los fundamentos básicos para establecer esta función son:

- 1.- Para desarrollar efectivamente al personal integrado a una organización es necesario, en primer término establecer una filosofía gerencial en materia de administración de recursos humanos. Contar con ejecutivos efectivos, que estén sensibilizados a los beneficios que puede reportar la capacitación.
- 2.- La capacitación no debe ser considerada como una acción aislada e intrascendente dentro de la organización, sino como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa, es decir, la Función Capacitación debe estar totalmente integrada a las actividades productivas.

- 3.- La capacitación no debe ser responsabilidad de un coordinador ni de un departamento, la capacitación es efectiva si existe una responsabilidad compartida entre empresarios, directivos y trabajadores, esto no quiere decir que puede olvidarse la existencia de un cuerpo coordinador técnicamente preparado para planear, desarrollar y evaluar los planes y acciones.

Bajo estas premisas es importante entonces, considerar la necesidad de contar con:

- 1.- Personal específicamente preparado para planear y desarrollar las acciones de capacitación sistemática.
- 2.- Recursos materiales y económicos suficientes.
- 3.- Fuentes de información y servicios de asesoría adecuados.

A continuación se incluye un modelo en el que se proponen cuatro sistemas indispensables para operar la Función Capacitación.

#### SISTEMA 1

Estructurar la función, se refiere a los elementos organizacionales básicos para operar la función.

#### SISTEMA 2

Determinar las tareas de la función, plantear de una manera concreta las actividades que implican la sistematización del adiestramiento y la capacitación.

#### SISTEMA 3

Prever apoyo logístico, considera los recursos tanto -

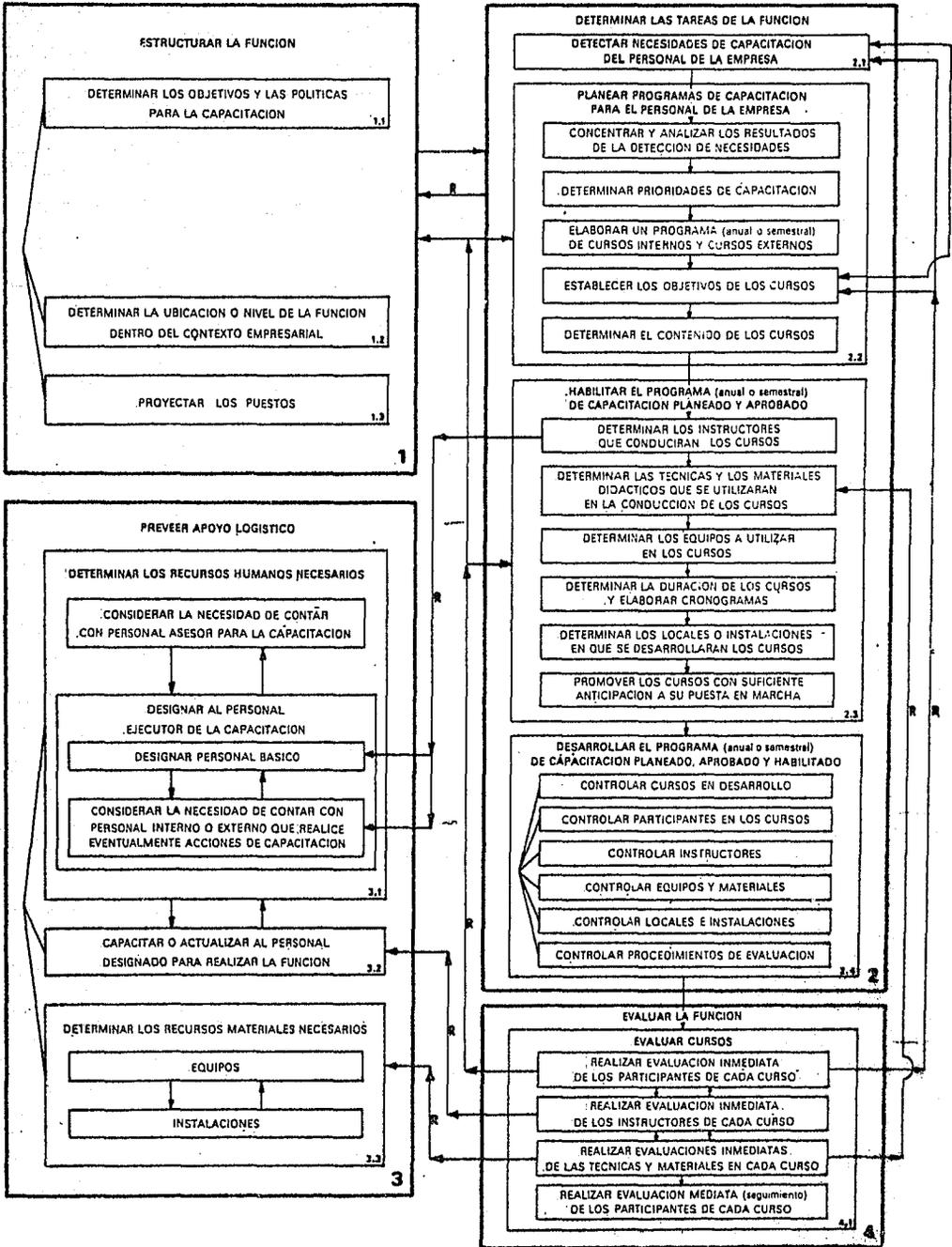
humanos como materiales que se necesitan para operar - la función.

#### SISTEMA 4

Evaluar la función, resulta ser el más importante, ya que como lo indican todas las líneas de retroalimentación, es en relación a ella que se va a determinar si la estructura de la función es adecuada o en que aspecto es necesario hacer correcciones.

Cabe insistir que este modelo sólo presenta una panorámica general de la Función Capacitación, y que cada uno de los sistemas y subsistemas planteados requiere de técnicas, procedimientos, criterios, instrumentos de control específicos, etc., que sería difícil mencionar en este documento, pero que sin embargo existen y su efectividad ha sido comprobada.

# MODELO PARA OPERAR LA FUNCION CAPACITACION



## LA FUNCION DE LA CAPACITACION EN LA DETERMINACION DE LAS - NECESIDADES

Las necesidades de entrenamiento pueden ser las que tiene una persona, un grupo, las requeridas por la empresa dentro y fuera de ellas, el individuo con otros grupos o por sí solo.

Análisis de una actividad.- Cuando se desee incrementar la productividad, se mantendrá al mínimo el número de pasos para producir un mejor servicio con la menor cantidad de dinero, es necesario que se consulten notas sobre simplificación del trabajo, sin perder un solo detalle, - analizando cada paso. Si se requiere modificar el equipo-

o maquinaria, se necesitará una nueva capacidad manual, un nuevo entrenamiento y conocimiento por parte del supervisor así como todas las personas relacionadas con el cambio.

**Análisis del comportamiento.**- Para que el entrenamiento de un individuo o grupo sea eficaz, es indispensable que haya cooperación por parte de éstos, ya que pueden surgir problemas como son de ausentismo, sabotaje, resistencia al cambio y a la dirección, accidentes, etc.. Aún el directivo, necesita mejorar las capacidades de planeación y comunicación, conocer mejor sus políticas, pues los defectos de la organización repercuten en la actuación de los individuos.

Para mejorar la productividad se propicia la evaluación del trabajo en forma periódica de la actuación del individuo, una vez que el individuo realiza sus necesidades y se ha entrenado, se puede autodesarrollar por su cuenta o por medio de la compañía. Algunos directivos han comprobado que las reuniones recreativas ayudan para que el individuo determine sus necesidades de capacitación, con ideas surgidas entre ellos mismos, se pueden determinar los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes, así como informes valiosos para mejorar la productividad.

Algunas compañías tienen comités consultivos de entrenamiento por departamentos, estos grupos consultivos ayudan al entrenador a analizar mejor sus problemas de capacitación y planear los cursos. Los miembros de estos comités deben ser seleccionados cuidadosamente y estar seguros del interés en su actividad. También se emplean a instructores de tiempo completo que se dedican a encontrar

diversas maneras de solucionar los problemas e idear nuevas técnicas para el mejor desarrollo tanto de los individuos como de la empresa.

Al seleccionar consultores externos, de ser posible con recomendaciones de especialistas. Los consultores externos utilizan una gran variedad de métodos al determinar las necesidades, usan el cuestionario, encuestas, entrevistas, conferencias y observaciones.

Los directores de entrenamiento conocen mucha gente y al conversar, surgen ideas sobre diferentes tipos de entrenamiento, una entrevista útil es aquella por medio de la cual un individuo que abandona la compañía, está en posibilidad de indicarnos como se podrían mejorar las cosas.

Las investigaciones constantes en universidades, industrias y asociaciones, producen nuevos métodos, esto hace que las empresas cambien sus técnicas y planeen su nueva producción, implica nuevas necesidades de entrenamiento que el especialista debe tomar en cuenta.

#### CAPACITACION

Es una actuación entre una o varias personas que al surgir problemas de diversos tipos, su participación nos da a conocer la necesidad de entrenamiento y conocimiento, es muy común la aplicación de las pruebas "test", para conocer las necesidades de entrenamiento o desarrollo en cierta actividad, así como el cuestionario con preguntas breves y específicas, con el cual determinamos también las necesidades de entrenamiento.

Los cursos de capacitación se refieren principalmente a adquirir más conocimientos y habilidades sobre un ob-

jetivo.

Las fuentes de información.- Las solicitudes, sugerencias y quejas que generalmente son orales, deben presentarse por escrito, y analizándolas son valiosas fuentes de información para la identificación de necesidades de entrenamiento.

Pruebas para entrenamiento y desarrollo.

Lo que se pretende conocer al elaborar pruebas, son las capacidades del solicitante y su habilidad.

Para calcular el nivel de inteligencia o capacidad de aprendizaje, se aplican pruebas de medición de aprendizaje que son usadas en la selección y entrenamiento del individuo en la organización. Las pruebas de habilidad mental se basan en la rapidez para resolver problemas matemáticos y el nivel logrado en la lectura, en su facilidad o dificultad. Estas pruebas se usan con frecuencia, para indicar los niveles de adaptabilidad de los candidatos y empleados.

La habilidad mental, ha sido definida como la capacidad del individuo para ajustarse a nuevas situaciones y resolver problemas que requieran cambios de actitud, es decir, el grado de inteligencia.

La inteligencia está dividida en tres partes:

Inteligencia abstracta.- Es la capacidad para entender ideas y símbolos.

Inteligencia concreta o mecánica.- Que es la capacidad para utilizar herramientas, mecanismos y materiales.

Inteligencia Social.- Es la capacidad para entender y dirigir a otras personas y trabajar con ellas.

La división de éstas, son útiles para diseñar y aplicar pruebas psicológicas a las decisiones de selección y entrenamiento. Las pruebas de eficiencia o funcionalidad - son instrumentos de medición para indicar la capacidad del individuo, para utilizar sus conocimientos y aptitudes en una área de trabajo, tomemos en cuenta que el desarrollo del individuo se mide por el desempeño de su trabajo y no por el desempeño que manifiestan las pruebas, pues la eficiencia de los empleados se determina con base a su productividad en el trabajo, mediante unidades de calidad y cantidad.

#### Pruebas para Propósitos de Entrenamiento.

El procedimiento más común para establecer un programa de selección de candidatos para entrenamiento es:

- 1.- Analizar el puesto, observar al empleado e incluso realizar el mismo trabajo estudiando su labor, para saber que es lo que se pretende al entrenar al sujeto, para mayor exactitud en el trabajo.
- 2.- Seleccionar los "test" apropiados para candidatos al - entrenamiento que tengan los conocimientos y habilidades necesarias para el mejor desempeño de sus labores.
- 3.- Elaborar pruebas para personas exitosas que realizan - adecuadamente su trabajo, pruebas en las que nos indiquen a los más productivos.
- 4.- Llevar un control de calificaciones mínimas y máximo - de las pruebas realizadas, para determinar a quienes -

deberá impartirse el entrenamiento con mayor posibilidad de éxito.

Con estas pruebas también conoceremos quienes son los empleados satisfechos y los insatisfechos. El uso de las pruebas en la selección y entrenamiento reduce el favoritismo, ya que son más objetivos.

Ayudas para el entrenamiento.

El instructor debe darle importancia al programa de entrenamiento, así como a las personas que van a recibir el curso, una vez analizado el programa, determinar los objetivos y llevar a cabo un método ya planeado.

Los métodos son medios importantes de comunicación.

Los medios que utilizarán al impartir el curso, deben seleccionarse cuidadosamente, ya que dependen del éxito que se desea obtener.

Los medios y la comunicación son un factor determinante entre el entrenamiento, el instructor y el aprendizaje del estudiante, nos ofrecen la manera de aprender a través de la experiencia.

Diferentes métodos y medios más adecuados:

- 1.- La persona que determina las características del grupo que va a recibir entrenamiento, considerando la capacidad del instructor.
- 2.- Establecer los objetivos del programa, en relación a la empresa y al que va a recibir el entrenamiento.
- 3.- Seleccionar el lugar donde se va a impartir el curso.

- 4.- Organizar y planear el programa de entrenamiento con anticipación.
- 5.- Adaptar los medios a la situación, es decir, que el programa vaya de acuerdo a las necesidades y aptitudes de los interesados.

Entrenamiento en experiencia directa.

Consideraciones:

- I.- Programar la técnica en relación con los objetivos de entrenamiento.
- II.- Desarrollar un plan escrito para asegurarse de que los resultados son los que el supervisor - del entrenamiento, su asesor y el entrenador - mismo, entiendan en relación al propósito y -- los medios del curso.
- III.- Pedir al entrenador anote cualquier aclaración o pregunta que esté relacionada con su aprendizaje.
- IV.- Asignar un lugar para el establecimiento de un laboratorio de aprendizaje.

Demostración.- Los instructores utilizan la demostración para enseñar a los individuos, como se realiza una determinada actividad.

En la demostración, los que reciben el curso, tienen el papel de observadores, deben tener los conocimientos necesarios para captar lo que el transmisor desea, captar las ideas, el proceso, la reacción o la relación de la de-

mostración, así mismo el instructor debe lograr motivar al estudiante a participar, a encontrar relaciones, y saber aplicarlas adecuadamente, para que llegue a conclusiones adecuadas.

Otros medios para ayudar al entrenamiento:

Visitas, exhibiciones, televisión, películas, transparencias, ayudas auditivas, gráficas, etc.

#### LA FUNCION DE CAPACITACION: AFECCIONES

Existen muchos factores que afectan el establecimiento de la función de capacitación y por desgracia, no hay normas fijas que rijan tanto la función de capacitación como el entrenamiento.

Factores que influyen en el establecimiento del entrenamiento:

- 1.- Tipos de industria.- Son de vital importancia las decisiones tomadas de los dirigentes de la organización para el buen desarrollo de la misma, qué grado de avance tienen en relación con la nueva tecnología tomando en cuenta la situación estática o dinámica de la industria.
- 2.- Las políticas y los objetivos influye también en el establecimiento del entrenamiento.
- 3.- La cooperación de los empleados al cumplimiento de las obligaciones para lograr los objetivos.
- 4.- Analizar los costos y ver si las técnicas empleadas es

tán perfectamente mecanizadas y necesitan sólo a pocas personas diestras.

- 5.- Cuando la organización está en desarrollo, se requiere mayor atención a los métodos usados al impartir el curso de entrenamiento.
- 6.- Conforme a los avances tecnológicos, deberá aplicar el personal especializado de la organización, nuevas técnicas que mantengan más al día las necesidades específicas, ya que la dinámica actual está en constante crecimiento.

El entrenamiento deberá ser el adecuado, el instructor elabora programas conforme a los requerimientos de los empleados y de la empresa, tendrá la habilidad necesaria para manejar los aspectos motivadores del aprendizaje, ya que será el responsable de la implantación del programa.

Políticas y procedimientos.- A medida que la compañía crece, las políticas y procedimientos van adquiriendo más importancia.

El establecimiento de las políticas y procedimientos internos, son funciones del gerente de línea y del instructor de entrenamiento, una de las tareas más importantes del director de entrenamiento es la planeación a largo plazo.

## NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los encargados de las unidades de adiestramiento, capacitación y desarrollo de personal en los organismos públicos y privados desempeñan diversas tareas. Una de sus responsabilidades principales es determinar las necesidades de los ejecutivos, técnicos, obreros y empleados, susceptibles de satisfacer mediante acciones de adiestramiento y capacitación. Lo realiza aplicando técnicas e instrumentos idóneos y elabora informes con los resultados obtenidos en la investigación de necesidades.

Con el objeto de ubicarse en el tema y de unificar criterios sobre ciertos conceptos, es conveniente definir que es una necesidad de capacitación y adiestramiento.

Se transcriben a continuación las definiciones de cuatro autores diferentes, a fin de entresacar de ellas los elementos comunes.

"Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales, o actitudes personales, se habla de necesidades de capacitación". (1)

"Las necesidades de capacitación surgen de la insuficiencia de los empleados con un potencial adecuado o un uso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos existentes". (2) "La diferencia que se obtiene al comparar los requerimientos del trabajo con las habilidades, conoci

- (1) Mendoza, Alejandro.. Determinación de necesidades de adiestramiento. México, Servicio Nacional ARMO, 1972.  
(2) Ceramics, Glass and Mineral Products Industry Training Board. How to asses your training needs. London, S.F.

mientos, destrezas y actitudes actuales del trabajador".(3)

"La palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte. La palabra adiestramiento implica, además, que esta carencia puede llenarse con adiestramiento; necesidad de adiestramiento es, pues, la limitación que puede corregirse mediante el adiestramiento". (4)

En las definiciones dadas, pueden observarse semejanzas entre los siguientes elementos:

- a) Los problemas no surgen por fallas administrativas, ni por falta de aptitudes de los trabajadores. Se crean cuando los trabajadores no saben hacer las tareas conforme a los requerimientos establecidos para el puesto.
- b) Las deficiencias pueden ser respecto a los conocimientos, las habilidades intelectuales, las destrezas y/o las aptitudes exigidas en las especificaciones de la tarea o el puesto.
- c) Son deficiencias que pueden corregirse mediante un proceso de aprendizaje.

Según Boydell, existen tres áreas principales a las que puede aplicarse el término "Necesidades de Capacitación y Adiestramiento".

A.- Necesidades a nivel organizacional. Aquí se refiere a las limitaciones o problemas generales que abarcan áreas o zonas de la organización.

(3) Warren, Malcon. Training for results. Massachusetts, Adison Wesley, 1969.

(4) Boydell, Tom H. Una guía a la identificación de necesidades de adiestramiento. Londres, Bacie, 1972. Traducción.

B.- Necesidades a nivel ocupacional. En este nivel se clasifican aquellas limitaciones o deficiencias detectadas para el desempeño de un puesto u ocupación en particular.

C.- Necesidades a nivel individual. En este nivel se clasifican las deficiencias particulares de los trabajadores.

Las necesidades de capacitación y adiestramiento pueden clasificarse desde otro enfoque: necesidades manifiestas y necesidades encubiertas.

Bien sea a nivel organizacional, ocupacional o individual, hay necesidades que pueden detectarse fácilmente; son evidentes y se manifiestan de una forma clara. (Necesidades manifiestas).

La llegada de un nuevo empleado, la transferencia de un trabajador a otra sección, la compra de equipo nuevo, son circunstancias que implican una necesidad de capacitar a los afectados.

Sin embargo hay otras necesidades que no se manifiestan claramente; sólo mediante una investigación sistemática afloran tales necesidades. (Encubiertas).

Una baja en la producción, un ausentismo excesivo o unas relaciones deficientes pueden ser o no problemas corregibles con capacitación. Solo una investigación nos daría información acerca de si tales problemas implican acciones de capacitación o se requieren de otros tipos de solución.

Ambos enfoques no son excluyentes, de tal modo que puede hablarse de necesidades ocupacionales manifiestas, o bien, de necesidades ocupacionales encubiertas, etc.

Diversos autores están acordes en señalar que la función principal de la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento es ofrecer una respuesta a las cuestiones:

¿Quién o quiénes necesitan capacitación y adiestramiento?

¿En qué necesitan capacitación?

¿Con qué prioridad?

¿Cuáles evidencias justifican las necesidades?

Contando con tales respuestas se está en posibilidades de establecer objetivos claros, acciones de capacitación acordes a la realidad y dirigidos específicamente a quienes lo necesitan.

## ENTRENAMIENTO DEL EMPLEADO

Todos los días se lleva a cabo el entrenamiento de los miembros no administrativos en todas las empresas; se imparten conocimientos, se enseña a otros a desempeñar el trabajo y se les estimula a pensar y discurrir, como resultado de programas bien formulados obtenidos de la práctica o de la absorción gradual de conocimientos. Pero debe reconocerse que la enseñanza y adiestramiento existen independientemente de que haya o no un programa y de que algunas empresas puedan permitirse no entrenar a sus trabajadores. Cualquiera que sea su status, cualquiera que sea su esfera social el ser humano en su interacción, aprende.

La enseñanza en general mejora a las personas y en los negocios es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficiencia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara para ocupar otros mejores.

El éxito de la enseñanza depende de varios factores a saber:

- a) Que todo el personal acepte y comprenda los beneficios de esta actividad.
- b) Las personas aprenden haciendo, por lo cual debe dársele oportunidad de poner en práctica lo que se le ha enseñado.

- c) El preguntar a los trabajadores qué enseñanza quieren y creen necesitar, así como pedir a los funcionarios de las diferentes categorías la aportación de sugerencias sobre asuntos o tipos de actividad que deban incluirse, es un factor atinado de la enseñanza.
- d) Es conveniente reconocer que ciertas etapas parecen básicas para toda enseñanza, cuando el aprendizaje debe adquirir habilidad para la ejecución de un trabajo en particular.

#### ETAPAS FUNDAMENTALES DE LA ENSEÑANZA

- 1.- Utilizar datos del Análisis de Puestos: Es indispensable saber con exactitud en qué consiste el trabajo, antes de comenzar a enseñar como se ejecuta.
- 2.- Tener un Instructor Competente: El elemento clave de toda enseñanza es el instructor y son requisitos primordiales del mismo saber enseñar, ser enérgico, convincente, paciente y comprensivo.
- 3.- Explicar el trabajo: Es decir, todo lo que hay sobre el trabajo y porqué se hace, averiguar qué conocimientos tiene el alumno sobre el trabajo, crear el interés en el trabajo y en aprender a desempeñarlo.
- 4.- Enseñar ejecutando el trabajo: Consiste en mostrar cómo debe usarse el equipo y manejar el material; ejecutar el trabajo paso por paso explicando cada operación según se va ejecutando. Hacer preguntas y alentar al alumno que las haga para no esperar que pregunte sobre cosas que desconoce.

- 5.- Permitir al alumno que intente hacer el trabajo: Cerciorarse de que procede en la forma prescrita y que da los pasos correctos en su debido orden, corrigiendo inmediatamente los errores que cometa, procurando no permitir que cometa hábitos incorrectos.
- 6.- Verificar y seguir la actuación del alumno: Cuando se está razonablemente seguro de que el alumno sabe qué hacer y cómo lograrlo, debe dejársele solo, verificando, de tiempo en tiempo, si lo está haciendo bien y si guiendo las instrucciones.
- 7.- Corregir toda operación errónea. Hacer hincapié en la rapidez y precisión para que se logren las normas determinadas.
- 8.- Disminuir la vigilancia a medida que el alumno vaya dominando el trabajo.

### TIPOS DE ENSEÑANZA

Se pueden emplear muchos tipos de enseñanza para el empleado. Sin embargo en todos los tipos la instrucción es en último análisis una relación individual entre el ins- -tructor y el aspirante.

Con frecuencia el supervisor o el capataz suele ser el instructor, en tanto que en muchos casos lo es un miembro del departamento, entrenado especialmente para este trabajo.

El aprender en el trabajo es práctico porque se utilizan las situaciones de trabajo como instrucción.

La enseñanza también puede llevarse a cabo en salones especiales, separados del área normal de trabajo, la cual es denominada Capacitación de Vestíbulo.

Otro medio de enseñanza es la Instrucción como Aprendiz, que es una combinación de conferencias prescritas en salones de clase, prácticas en el área de trabajo y experiencia en el mismo.

Otra es la enseñanza directa, donde el aspirante trabaja directamente para un trabajador competente, aprendiendo en el trabajo y sirviendo como ayudante o asistente.

El desempeño de funciones: Donde el alumno aprende mediante la actuación simulada de lo que haría ante determinados problemas que se le planteen.

La enseñanza mediante reuniones: Consiste en discutir los problemas en grupo, intercambiar ideas y practicar la manera de influir en la actitud de los otros miembros del grupo.

## CAPITULO 4

### ASPECTO LEGAL:

- 4.1. Bases Legales para la Capacitación
- 4.2. Antecedentes de la Capacitación dentro del Sector Público
- 4.3. Bases Legales de la Capacitación de los Servidores Públicos.

## BASES LEGALES PARA LA CAPACITACION

El Artículo 123 de la Constitución, estableció las bases de la legislación obrera, elevando al rango de constitucional las garantías ofrecidas por la revolución.

Paralelamente al desarrollo de las agrupaciones obreras, fue también desenvolviéndose la reglamentación del Artículo mencionado. Durante el gobierno de Calles, por las leyes del 9 y 18 de diciembre de 1925 se establecieron las normas sobre huelgas y el contrato colectivo de trabajo.

En septiembre de 1927, se creó la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y por fin el 18 de agosto de 1931, se promulgó la Ley Federal del Trabajo; se dictaron disposiciones sobre la cláusula de exclusión y los requisitos de las empresas para cerrar sus negocios o despedir a los trabajadores; se crearon comisiones para fijar los salarios mínimos y se determinaron las indemnizaciones profesionales.

Las posteriores conquistas en favor de los trabajadores, han consistido en impulsar la preparación técnica de los obreros, procurar la aplicación de los preceptos constitucionales y reforzar la Constitución y la Ley Federal de Trabajo de acuerdo a las necesidades del proletariado.

Y es así como el primero de mayo de 1970, entra en vigor la actual Ley Federal del Trabajo, en la que se crea

una obligación para los patrones en relación a sus trabajadores, que merece la pena comentarla, ya que es la base legal en que se apoya la presente tesis.

La Ley Federal del Trabajo en su Título Cuarto, Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y los Patrones, Capítulo I, Obligaciones de los Patrones, establece lo siguiente:

ARTICULO 132.- Son obligaciones de los patrones.

FRACCION XV.- "Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo con los sindicatos o trabajadores, informando de los mismos a la Secretaría del Trabajo o a las Autoridades del Trabajo de los Estados, y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo, vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas".

El Artículo 878 de la propia Ley Federal del Trabajo, establece en su Fracción IV, que se implantará multa de cien a tres mil pesos, al patrón que no cumpla con las obligaciones señaladas en la Fracción XV del Artículo 132. Este precepto deberá sujetarse a reglamento en su caso, para que se determine la frecuencia con que deberá implantarse la sanción en caso de incumplimiento, y si la misma deberá cambiarse aumentándose o por clausura del negocio u otra similar, en caso de reiterada desobediencia.

El Artículo 4o. Transitorio dice: "En la aplicación del Artículo 132, Fracción XV, los contratos colectivos de trabajo que contengan sistemas de capacitación profesional que ya estén funcionando en la fecha de publicación de la presente ley, y en los que se establezcan requisitos de examen o la comprobación práctica de la aptitud y de la posesión de los conocimientos adecuados a fin de que los trabajadores puedan ascender en los casos de vacantes o puestos de nueva creación de conformidad con la antigüedad que les corresponda, podrán continuar aplicándose".

Los Artículos correlativos de la Ley Federal del Trabajo modificada, eran el 28 y el 111, Fracción XXI, en esta última Fracción, se establecía que a los patrones que emplearan más de cuatrocientos y menos de dos mil trabajadores erogarían los gastos para sostener los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o uno de los hijos de éstos, y cuando el patrón tuviera más de dos mil trabajadores debería de sostener en las mismas condiciones antes mencionadas tres pensionistas.

Los Artículos 218 al 231 del Título Tercero de la Ley Federal del Trabajo, fueron suprimidos y se referían al Contrato de Aprendizaje, en el proyecto se estimó de acuerdo con la Exposición de Motivos lo siguiente: "En segundo lugar, el proyecto suprimió al Contrato de Aprendizaje, por considerar que tal como se encontraba reglamentado era una reminiscencia medieval y porque, en multitud de ocasiones, era instrumento que permitía, a pretexto de enseñanza, dejar de pagar los salarios a los trabajadores o pagarles salarios reducidos; en cambio se recogió la tendencia universal en favor del curso de capacitación profe-

sional a cuyo fin, la Fracción XV del Artículo 132 consigna la obligación de las empresas de organizar permanentemente o periódicamente dichos cursos para sus trabajadores.

En el Tomo III, Número 19 del Diario de Debates de la Cámara de Diputados, existe la siguiente nota en relación a la Fracción XV del Artículo 132.

"Artículo 132, Fracción XV de la Ley Federal del Trabajo, discutida el 6 de noviembre de 1969 y apoyada por 121 votos. En la discusión de la Fracción citada, únicamente hubo una protesta de modificación del C. Diputado Ernesto Quiñonez López y que se hizo consistir; que la Fracción a discusión, es de gran importancia en cuanto a que establece obligaciones para el patrón, de preparar y capacitar técnicamente a sus propios trabajadores, situación que no solo permite el mejoramiento del trabajador, sino al mismo tiempo beneficia a la empresa, por cuanto a que prepara la mano de obra calificada y altamente calificada que requiere para el desarrollo de sus actividades.

Sugiere que el texto de la Fracción XV, esté en concordancia con el Artículo 523, Fracción II, (relativa a la jurisdicción), por lo que propone la modificación a la parte final de su texto, que dice: "Informando de ello a la Secretaría del Trabajo o a las autoridades del Trabajo de los Estados, y Distrito Federal".

El Artículo 526 de la Ley Federal del Trabajo establece en su segunda parte que compete a la Secretaría de Educación Pública vigilar el cumplimiento de las obligaciones que se impone a los patrones en materia educativa, es de suponer que la vigilancia de la Secretaría de Educación, se limitará al aspecto académico y técnico de la misma, -

pues el cumplimiento de la enseñanza corresponde vigilarlo a la Secretaría del Trabajo.

En el Artículo 525 de la Ley Federal del Trabajo, se establece que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social organizará un Instituto del Trabajo, para la preparación y elevación del nivel cultural del personal técnico y administrativo, tal disposición se encuentra acorde a lo dispuesto por el Artículo 43, Inciso F, Fracción VI de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, que comentamos más adelante.

#### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

La Capacitación dentro del sector público mexicano - tiene sus antecedentes en hechos relativamente recientes. - Así se encuentra la referencia más concreta en el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado, expedido por el Ejecutivo Federal, el 5 de Diciembre de 1938.

El Inciso VII, del Artículo 41, sobre obligaciones - del Estado para con los trabajadores, dice:

"Las dependencias oficiales deben establecer academias en las que se impartan los cursos necesarios para - que los trabajadores a su servicio que lo deseen, puedan - adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón".

Posteriormente el 9 de Abril de 1965, por Acuerdo - del Subsecretario de la Presidencia, se creó la Comisión - de Administración Pública que debía atender al cumplimien

to del Art. 16, Fracc. IV de la Ley de Secretarías de Estado, señalándose los siguientes objetivos:

1.- "Dictar la más adecuada estructura de la Administración Pública, y las modificaciones que deberían hacerse en su actual organización para; entre otras cosas:

c) Lograr una mejor preparación del personal gubernamental".

Pero es a últimas fechas con el régimen del C. Presidente de la República Lic. Luis Echeverría, que la Capacitación ha tomado una vital importancia dentro de la Administración Pública.

Así a través del Acuerdo Presidencial del 25 de Junio de 1971, se encarga al I.S.S.S.T.E. la tarea de promover y coordinar la Capacitación Administrativa de los servidores públicos, así como los programas de difusión cultural, que les permitan desempeñar de una manera más eficiente sus funciones. Para lo cual se crea una Subdirección de Acción Cultural, de la que depende el C.N.C.A. (Centro-Nacional de Capacitación Administrativa).

De esta manera transcribimos en forma textual el mencionado acuerdo, que establece:

PRIMERO.- "Las dependencias del Ejecutivo Federal y los organismos públicos incorporados al régimen del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, a efecto de que éste pueda obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional, para lo cual coordinarán con el -

mismo Instituto la acción que en esta materia vengán desarrollando o promueva en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva y recreativa de los propios trabajadores y sus familiares".

SEGUNDO.- "En la realización de los programas anteriores la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de cada dependencia u organismo tendrá la intervención que legalmente les corresponda".

Posteriormente a través del Acuerdo Presidencial del 27 de Diciembre de 1972, que entra en vigor el 10. de Enero de 1973, se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, "con el objeto de obtener la mejor organización de los sistemas de administración del personal, el aumento de la eficacia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores del Estado".

A esta Comisión se le da, entre otras, la siguiente atribución: "Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos y establecer lineamientos de las Unidades de Capacitación".

El 13 de Marzo de 1973 se expide otro acuerdo, que es publicado el 5 de Abril del mismo año en el Diario Oficial, por el que se dispone que las distintas dependencias del ejecutivo deberán establecer la coordinación adecuada con el I.S.S.S.T.E, a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base. Así el acuerdo en su parte medular señala:

PRIMERO.- "De conformidad con lo dispuesto en el -  
Acuerdo del 25 de Junio de 1971, en el desarrollo de sus -  
programas de capacitación para empleados de base, las dis-  
tintas dependencias del Ejecutivo deberán establecer la -  
coordinación adecuada con el I.S.S.S.T.E."

"Para tal efecto, los organismos de capacitación que  
actualmente funcionan, así como los que en lo sucesivo se-  
constituyan en las distintas dependencias, deberán inte-  
grarse con la participación de aquellas personas que deter-  
mine el titular con representantes de las Secretarías de -  
Educación Pública, del Trabajo y Previsión Social, del -  
I.S.S.S.T.E. y del Sindicato de la dependencia de que se -  
trate".

SEGUNDO.- "Los mencionados organismos, impartirán -  
cursos de Capacitación y Desarrollo al personal de base -  
de su dependencia y al de aquellos que lo soliciten a fin  
de instituir para dicho personal una formación de servi--  
dor público, en los campos administrativos, técnicos y pro-  
fesionales".

TERCERO.- "Las dependencias del Ejecutivo Federal -  
procurarán establecer en sus respectivos reglamentos de es-  
calafón los procedimientos adecuados para que el personal-  
de base que se capacite pueda ascender de acuerdo con lo -  
que establece la Ley Federal de los Trabajadores al Servi-  
cio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Art. 123  
Constitucional".

CUARTO.- "Para el desarrollo de propagandas de capa-  
citación de empleados de Confianza, las dependencias del -  
Ejecutivo coordinarán sus acciones respectivas con la Se-  
cretaría de la Presidencia".

## BASES LEGALES DE LA CAPACITACION DE LOS SERVIDORES

### PUBLICOS

La Capacitación dentro del sector público tiene sus bases legales en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado según lo estatuyen los siguientes Artículos:

Art. 43.- "Son obligaciones de los titulares a que se refiere el Art. 1 de esta Ley:

VI.- Cubrir las aportaciones que fijen las leyes especiales, para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales comprendidos en los conceptos siguientes:

F) Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional".

Art. 44.- "Son obligaciones de los trabajadores:

VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia".

Por otro lado la Ley del I.S.S.S.T.E. también establece bases para la capacitación a través de los siguientes Artículos:

Art. 30.- "Se establecen con carácter de obligatorias las siguientes prestaciones:

V.- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia".

Art. 38.- "El Instituto en cumplimiento de las Fracciones IV y V del Art. 3o., contando con la cooperación y apoyo de los trabajadores otorgará prestaciones y realizará promociones sociales que mejoren su nivel de vida y el de su familia, mediante una formación social y cultural - adecuada disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y vestido, de descanso y esparcimiento".

Art. 41.- "La preparación y formación social y cultural de los trabajadores y de sus familiares derechohabientes, se realizará mediante el establecimiento de Centros - de Capacitación y Extensión Educativa; de Guarderías y Estancias Infantiles; de Centros Vacacionales y de Campos - Deportivos".

CUARTO.- "Que es obligación de los trabajadores al Servicio del Estado asistir a los Institutos de Capacitación para mejorar su preparación y eficiencia".

QUINTO.- "Que es conveniente coordinar los programas que en materia de capacitación administrativa, de difusión cultural, deportiva o recreativa de los trabajadores y sus familiares, vengán desarrollando o promuevan las dependencias y organismos citados, con las que realice el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores - del Estado".

## CAPITULO 5

### ANALISIS DE OPERACIONES:

#### 5.1. Análisis de Operaciones

#### 5.2. Métodos e Instrumentos

#### 5.3. Análisis y Evaluación del Cuestionario:

##### 6.3.1. Carta de Presentación

##### 6.3.2. Cuestionario Preliminar

##### 6.3.3. Cuestionario Definitivo

## ANALISIS DE OPERACIONES

Con el objeto de obtener información acerca del sistema de Capacitación y Entrenamiento que actualmente se lleva a cabo en la Secretaría de la Reforma Agraria, se elaboró un cuestionario a nivel general, llevando como contenido preguntas orientadas a la investigación de persona, lugar y tiempo, así como el grado de eficiencia de dichos objetivos, llevando una secuencia operativa de la siguiente manera:

## METODOS E INSTRUMENTOS

Teniendo pensado utilizar un sistema de método comparativo y deductivo, para la investigación de nuestro objetivo, se utilizó como instrumento el cuestionario, tomando en cuenta el número y variedad de niveles habidos, mismo motivo por el cual se determinó un carácter general para el cuestionario.

Una vez formulado el método indicado y seleccionados los instrumentos, se comenzó a llevar a cabo una recopilación de preguntas diferidas y analizadas que después de haberse discutido y seleccionado se agruparon 31. El tipo de preguntas seleccionadas fue de opción múltiple ya que este sistema abre todas las posibles respuestas que en un momento dado se requieren, y que consecuentemente a su organización fue corregida por nuestro coordinador.

## ANALISIS Y EVALUACION DEL CUESTIONARIO; PRESENTACION

En la elaboración del cuestionario se abarcaron aspectos tales como:

- a) Grado de interés en el aprovechamiento de la Capacitación mencionando el grado de motivación de parte de la institución, así como el interés personal de parte del empleado hacia la Capacitación.
- b) Grado de interés de parte del empleado con respecto a los cursos y la valuación asignada por el mismo.
- c) Consideraciones ambientales de lugar y tiempo, señalando consideraciones de tiempo y duración del curso ideales con respecto a las necesidades y obligaciones del encuestado, así como consideraciones de tiempo, lugar y duración real del curso para determinar el grado de adecuabilidad del mismo.
- d) Opiniones generales tales como: Capacidad del instructor e interés para impartir el curso, material utilizado, adecuabilidad de la Capacitación según el área de trabajo y el cumplimiento de los objetivos generales de la Capacitación.

Una vez organizado el cuestionario se llevó a cabo una prueba piloto la cual se aplicó en el Departamento de Fraccionamientos de la Dirección General de Tierras y Aguas de la misma Secretaría, habiendo elaborado un número de 50 cuestionarios de los cuales se muestrearon 43, de donde se tomó el análisis modificando el orden de las preguntas, debido a la desorientación que originó la secuencia de los grupos de interrogantes, ya que se mezclaron blo--

ques mal relacionados tales como: Motivaciones de existencia, obtención de beneficios y desarrollo del curso que no siendo la intención hacia que el personal encuestado relacionara un bloque anterior con el siguiente, originando la confusión y resolviendo equivocadamente a su criterio, -- tergiversando la pregunta del cuestionario.

Consecuentemente al análisis realizado, se consideró necesario agregar al cuestionario el tipo de curso recibido para conocer aquellos que normalmente se imparten y que no son de beneficio y superación para la institución, tales como los recreativos.

Otra fue el nivel de trabajo, administrativo, técnico y directivo, en el que interactúan y que es de considerable importancia para conocer la frecuencia con que se dirigen los cursos a los diferentes niveles. Posteriormente y con la corrección del coordinador se llevó a cabo la elaboración del cuestionario definitivo, partiendo del análisis anteriormente mencionado. Habiéndose aumentado a 33 - las preguntas.

A continuación, se anexan una muestra del cuestionario preliminar utilizado en la prueba piloto y otra del cuestionario modificado, pretendido para la prueba definitiva.



MINISTERIO NACIONAL  
DE ECONOMÍA

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO:

ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION de la UNAM, han planeado la presente encuesta con el objeto de recopilar datos que sean útiles en la elaboración del Seminario de Investigación (TESIS).

Para tal propósito se permiten presentar a usted un cuestionario que contiene preguntas sobre la forma en que se lleva a cabo la capacitación y entrenamiento en esta Institución, con tal motivo le ruegan que marque con una (X) sólo una de las opciones que corresponda a cada una de las preguntas; asimismo, le suplican lo conteste con la mayor veracidad posible, ya que los datos serán manejados en forma confidencial y le rogamos omita poner su nombre.

Agradecemos de antemano la cooperación prestada.

ATENTAMENTE

LA COORDINADORA DEL SEMINARIO

(Firma)

L.A.E. MARIA DEL CARMEN ALCARAZ L.

CUESTIONARIO PRELIMINAR  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

- 1.- ¿HA RECIBIDO UD. DE PARTE DE LA INSTITUCION UN INFORME SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y LA INVITACION PARA CURSARLO?
  - A) SIEMPRE
  - B) CASI SIEMPRE
  - C) ALGUNAS VECES
  - D) NUNCA
  
- 2.- ¿SI LE OFRECIERAN UN CURSO DE CAPACITACION LO ACEPTARIA UD.?
  - A) INMEDIATAMENTE
  - B) LO PENSARIA
  - C) NO LO ACEPTARIA
  - D) LO IGNORARIA
  
- 3.- ¿SI CUENTA CON UN CURSO DE CAPACITACION ASISTE USTED?
  - A) VOLUNTARIAMENTE
  - B) OBLIGATORIAMENTE
  - C) POR INTERES PERSONAL
  - D) NO ASISTE
  
- 4.- ¿HA RECIBIDO UD. UN CURSO DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION?
  - A) PERIODICAMENTE
  - B) ESPORADICAMENTE
  - C) NUNCA
  - D) LO ESTA RECIBIENDO ACTUALMENTE
  
- 5.- DE SER AFIRMATIVO, ¿QUE LE HAN PARECIDO?
  - A) EXCELENTE
  - B) BUENO
  - C) MALO
  - D) PESIMO

- 6.- DE SER NEGATIVO, ¿PORQUE NO ASISTIO?
- A) NO LO ACEPTARON
  - B) NO SE ENTERO
  - C) NO LE INTERESO
  - D) NO TUVO TIEMPO
- 7.- ¿OBTIENE UD. AL TERMINARSE EL CURSO DE CAPACITACION ALGUN DIPLOMA O CONSTANCIA?
- A) SIEMPRE
  - B) CASI SIEMPRE
  - C) RARA VEZ
  - D) NUNCA
- 8.- ¿A TRAVES DEL DIPLOMA O CONSTANCIA ADQUIERE UD. PUNTOS ESCALAFONARIOS?
- A) SIEMPRE
  - B) CASI SIEMPRE
  - C) RARA VEZ
  - D) NUNCA
- 9.- ¿SE LE HA PROMETIDO A UD. ALGUN DESARROLLO PERSONAL EN LA INSTITUCION AL TERMINO DEL CURSO?
- A) LO HAN PROMOVIDO
  - B) NO LO HAN PROGRAMADO PARA ALGUN PUESTO
  - C) SI, PERO NO SE HA REALIZADO
  - D) NO LE MENCIONARON NADA
- 10.- ¿LAS PERSONAS QUE HAN TOMADO EL CURSO DE CAPACITACION, HAN SIDO MOVIDAS A PUESTOS DONDE PUEDAN APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS?
- A) TODOS
  - B) LA MAYORIA
  - C) SOLO ALGUNOS
  - D) NINGUNO
- 11.- ¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE QUE SE IMPARTAN CURSOS DE CAPACITACION?
- A) MUCHO
  - B) REGULAR

- C) POCO
- D) NADA

12.- ¿SOBRE QUE ASPECTO CONSIDERA UD. QUE SE DEBAN IMPAR\_\_  
TIR LOS CURSOS AL PERSONAL?

- A) A NIVEL GENERAL
- B) DEPARTAMENTAL
- C) TECNICO
- D) ADMINISTRATIVO

13.- ¿CONSIDERA UD. QUE LA INSTITUCION TIENE INTERES EN --  
QUE SUS EMPLEADOS SE CAPACITEN?

- A) MUCHO
- B) REGULAR
- C) POCO
- D) NADA

14.- ¿LA PREPARACION QUE PRETENDE DICHO CURSO, LA CONSIDE-  
RA UD.?

- A) EXCELENTE
- B) BUENA
- C) MALA
- D) NULA

15.- ¿EN QUE LUGAR RECIBE UD. EL CURSO DE CAPACITACION?

- A) EN SU LUGAR DE TRABAJO
- B) CENTRO DE CAPACITACION DE LA SECRETARIA
- C) FUERA DE LA SECRETARIA
- D) NO RECIBE

16.- ¿CREE UD. QUE EL LUGAR DONDE RECIBE EL CURSO ES?

- A) EXCELENTE
- B) BUENO
- C) MALO
- D) NO EXISTE

- 17.- ¿SI RECIBE CURSOS DE CAPACITACION, QUE TIEMPO DURAN LAS SESIONES?
- A) 1 HORA
  - B) 2 HORAS
  - C) 3 HORAS
  - D) 4 ó MAS HORAS
- 18.- ¿SE IMPARTE EL CURSO DIARIAMENTE O SOLO EN ALGUNOS DIAS ESPECIFICOS?
- A) DIARIAMENTE
  - B) CADA TERCER DIA
  - C) DOS DIAS A LA SEMANA
  - D) UN DIA A LA SEMANA
- 19.- ¿A QUE HORA RECIBE UD. EL CURSO?
- A) HORAS HABILES
  - B) FUERA DE HORAS DE TRABAJO
  - C) EN HORAS EXTRAS PAGADAS
  - D) NO LA RECIBE
- 20.- ¿EN QUE TIEMPO CONSIDERA UD. CONVENIENTE DEBA REALIZARSE EL CURSO DE CAPACITACION?
- A) 1 MES
  - B) 2 MESES
  - C) 3 MESES
  - D) MENCIONE OTRO SI LO CONSIDERA
- 21.- ¿CUANTOS DIAS A LA SEMANA CONSIDERA UD. QUE DEBE IMPARTIRSE EL CURSO PARA QUE SEA EFICIENTE?
- A) DIARIO
  - B) CADA TERCER DIA
  - C) 2 DIAS A LA SEMANA
  - D) UN SOLO DIA
- 22.- ¿CUANTAS HORAS CONSIDERA UD. QUE DEBA IMPARTIRSE EL CURSO?
- A) 1 HORA
  - B) 2 HORAS
  - C) 3 HORAS
  - D) 4 ó MAS HORAS

23.- ¿EN QUE HORARIO CONSIDERA UD. DEBE IMPARTIRSE EL CURSO?

- A) DENTRO DE HORAS HABILES
- B) FUERA DE HORAS HABILES
- C) HORAS EXTRAS PAGADAS
- D) LE ES INDIFERENTE

24.- ¿EL CURSO QUE SE IMPARTE SE LLEVA A CABO MEDIANTE?

- A) LA DIRECCION DE UN INSTRUCTOR
- B) LA DIRECCION DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO
- C) LA DIRECCION DE UN EMPLEADO CAPACITADO
- D) POR MEDIO DE INSTRUCTIVOS

25.- ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTRUCTOR TIENE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA DIRIGIR EL CURSO? \_

- A) MUCHA
- B) REGULAR
- C) Poca
- D) NADA

26.- ¿LA PERSONA QUE IMPARTE EL CURSO, QUE INTERES TIENE AL HACERLO? \_

- A) MUCHO
- B) REGULAR
- C) POCO
- D) NADA

27.- ¿EL MATERIAL UTILIZADO DURANTE EL CURSO?

- A) SE LE PROPORCIONO TOTALMENTE
- B) SE LE PROPORCIONO EN PARTE
- C) UD. LO ADQUIRIO
- D) NO NECESITO

28.- ¿LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN SON ADECUADOS SEGUN EL AREA O DEPARTAMENTO A QUE PERTENECEN? -

- A) TOTALMENTE
- B) CASI EN TODO
- C) EN ALGUNAS COSAS
- D) EN NADA

29.- ¿LOS CURSOS RECIBIDOS LE HAN FACILITADO LA REALIZACION DE SUS LABORES?

- A) TOTALMENTE
- B) MUCHO
- C) POCO
- D) NADA

30.- ¿COMO CONSIDERA UD. LA IMPORTANCIA QUE AL CURSO DE CAPACITACION SE LE HA DADO?

- A) EXCELENTE
- B) BUENA
- C) MALA
- D) NULA

31.- ¿CONSIDERA UD. QUE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO, CUMPLEN CON SU OBJETIVO PRIMORDIAL?

- A) SIEMPRE
- B) CASI SIEMPRE
- C) RARA VEZ
- D) NUNCA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA

## CUESTIONARIO DEFINITIVO

SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO

ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION de la UNAM. han planeado la presente encuesta con el objeto de recopilar datos que sean útiles en la elaboración del Seminario de Investigación (TESIS).

Para tal propósito se permiten presentar a usted un questionario que contiene preguntas sobre la forma en que se lleva a cabo la capacitación y entrenamiento en esta Institución, con tal motivo le ruegan que marque con una (X) sólo una de las opciones que corresponde a cada una de las preguntas; - asimismo, le suplican lo conteste con la mayor veracidad posible, ya que los datos serán manejados en forma confiden--cial y le rogamos omita poner su nombre.

Agradecemos de antemano la cooperación prestada.

ATENTAMENTE

firma.

LA COORDINADORA DEL SEMINARIO

L.A.E. MARIA DEL CARMEN ALCARAZ L.

- 1.- ¿HA RECIBIDO UD. DE PARTE DE LA INSTITUCION UN INFORME SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y LA INVI  
TACION PARA CURSARLO?
- A) ( ) SIEMPRE  
B) ( ) CASI SIEMPRE  
C) ( ) ALGUNAS VECES  
D) ( ) NUNCA
- 2.- ¿SI LE OFRECERIAN UN CURSO DE CAPACITACION LO ACEPTA  
RIA UD.?
- A) ( ) INMEDIATAMENTE  
B) ( ) LO PENSARIA  
C) ( ) NO LO ACEPTARIA  
D) ( ) LO IGNORARIA
- 3.- ¿SI CUENTA CON UN CURSO DE CAPACITACION ASISTE UD.?
- A) ( ) VOLUNTARIAMENTE  
B) ( ) OBLIGATORIAMENTE  
C) ( ) POR INTERES PERSONAL  
D) ( ) NO ASISTE
- 4.- ¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE QUE SE IMPARTAN CURSOS DE  
CAPACITACION?
- A) ( ) MUCHO  
B) ( ) REGULAR  
C) ( ) POCO  
D) ( ) NADA
- 5.- ¿SOBRE QUE ASPECTO CONSIDERA UD. QUE SE DEBAN IMPAR  
TIR LOS CURSOS AL PERSONAL?
- A) ( ) NIVEL GENERAL  
B) ( ) DEPARTAMENTAL  
C) ( ) TECNICO  
D) ( ) ADMINISTRATIVO

6.- ¿CONSIDERA UD. QUE LA INSTITUCION TIENE INTERES EN -  
QUE SUS EMPLEADOS SE CAPACITEN?

- A) (    ) MUCHO
- B) (    ) REGULAR
- C) (    ) POCO
- D) (    ) NADA

7.- ¿LA PREPARACION QUE PRETENDEN LOS CURSOS LA CONSIDERA  
UD?.

- A) (    ) EXCELENTE
- B) (    ) BUENA
- C) (    ) MALA
- D) (    ) NULA

8.- ¿EN QUE TIEMPO CONSIDERA UD. CONVENIENTE DEBAN REALI  
ZARSE LOS CURSOS?

- A) (    ) 1 MES
- B) (    ) 2 MESES
- C) (    ) 3 MESES
- D) (    ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

9.- ¿CUANTOS DIAS A LA SEMANA CONSIDERA UD. QUE DEBAN IM  
PARTIRSE LOS CURSOS PARA QUE SEAN EFICIENTES?

- A) (    ) DIARIO
- B) (    ) CADA TERCER DIA
- C) (    ) 2 DIAS A LA SEMANA
- D) (    ) UN SOLO DIA

10.- ¿CUANTAS HORAS CONSIDERA UD. QUE DEBAN IMPARTIRSE LOS  
CURSOS?

- A) (    ) 1 HORA
- B) (    ) 2 HORAS
- C) (    ) 3 HORAS
- D) (    ) 4 ó MAS HORAS

11.- ¿EN QUE HORARIO CONSIDERA UD. DEBAN IMPARTIRSE LOS CURSOS?

- A) (    ) DENTRO DE HORAS HABILES
- B) (    ) FUERA DE HORAS HABILES
- C) (    ) HORAS EXTRAS PAGADAS
- D) (    ) LE ES INDIFERENTE

12.- ¿HA RECIBIDO UD. UN CURSO DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION?

- A) (    ) PERIODICAMENTE
- B) (    ) ESPORADICAMENTE
- C) (    ) NUNCA
- D) (    ) LO ESTA RECIBIENDO ACTUALMENTE

13.- DE SER AFIRMATIVO, ¿QUE LE HAN PARECIDO?

- A) (    ) EXCELENTE
- B) (    ) BUENO
- C) (    ) MALO
- D) (    ) PESIMO

14.- DE SER NEGATIVO, ¿PORQUE NO ASISTIO?

- A) (    ) NO SE ENTERO
- B) (    ) NO LE INTERESO
- C) (    ) NO TUVO TIEMPO
- D) (    ) OTRAS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

15.- ¿QUE TIPO DE CURSO HA RECIBIDO?

- A) (    ) SOBRE SU TRABAJO
- B) (    ) CULTURALES
- C) (    ) RECREATIVOS
- D) (    ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

16.- ¿OBTIENE UD. AL TERMINARSE EL CURSO DE CAPACITACION-ALGUN DIPLOMA O CONSTANCIA?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) RARA VEZ
- D) (    ) NUNCA

17.- ¿A TRAVES DEL DIPLOMA O CONSTANCIA ADQUIERE UD. PUN-  
TOS ESCALAFONARIOS?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) RARA VEZ
- D) (    ) NUNCA

18.- ¿SE LE HA PROMETIDO A UD. ALGÚN DESARROLLO PERSONAL -  
EN LA INSTITUCION AL TERMINO DEL CURSO?

- A) (    ) LO HAN PROMOVIDO
- B) (    ) LO HAN PROGRAMADO PARA UN PUESTO
- C) (    ) SI, PERO NO SE HA REALIZADO
- D) (    ) NO LE MENCIONARON NADA

19.- ¿LAS PERSONAS QUE HAN TOMADO EL CURSO DE CAPACITACION,  
HAN SIDO MOVIDAS A PUESTOS DONDE PUEDAN APLICAR LOS -  
CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS?

- A) (    ) TODOS
- B) (    ) ALGUNOS
- C) (    ) NINGUNO
- D) (    ) LO IGNORA

20.- ¿EN QUE LUGAR RECIBE UD. EL CURSO DE CAPACITACION?

- A) (    ) EN SU LUGAR DE TRABAJO
- B) (    ) CENTRO DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA
- C) (    ) FUERA DE LA SECRETARIA
- D) (    ) NO RECIBE

21.- ¿CREE UD. QUE EL LUGAR DONDE RECIBE EL CURSO ES:

- A) (    ) EXCELENTE
- B) (    ) BUENO
- C) (    ) MALO
- D) (    ) NO EXISTE

22.- ¿SI RECIBE CURSOS DE CAPACITACION QUE TIEMPO DURAN -  
LAS SESIONES?

- A) (    ) 1 HORA
- B) (    ) 2 HORAS
- C) (    ) 3 HORAS
- D) (    ) 4 O MAS HORAS

- 23.- ¿SE IMPARTE EL CURSO DIARIAMENTE O SOLO EN ALGUNOS DIAS ESPECIFICOS? \_
- A) ( ) DIARIAMENTE  
 B) ( ) CADA TERCER DIA  
 C) ( ) DOS DIAS A LA SEMANA  
 D) ( ) UN DIA A LA SEMANA
- 24.- ¿A QUE HORA RECIBE UD. EL CURSO? .
- A) ( ) HORAS HABLES  
 B) ( ) FUERA DE HORAS DE TRABAJO  
 C) ( ) EN HORAS EXTRAS PAGADAS  
 D) ( ) NO LA RECIBE
- 25.- ¿EL CURSO QUE SE IMPARTE SE LLEVA A CABO MEDIANTE?
- A) ( ) LA DIRECCION DE UN INSTRUCTOR  
 B) ( ) LA DIRECCION DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO  
 C) ( ) LA DIRECCION DE UN EMPLEADO CAPACITADO  
 D) ( ) POR MEDIO DE INSTRUCTIVO
- 26.- ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTRUCTOR TIENE LA CAPACIDAD - NECESARIA PARA DIRIGIR EL CURSO?
- A) ( ) MUCHA  
 B) ( ) REGULAR  
 C) ( ) POCA  
 D) ( ) NADA
- 27.- ¿LA PERSONA QUE IMPARTE EL CURSO QUE INTERES TIENE AL HACERLO? \_
- A) ( ) MUCHO  
 B) ( ) REGULAR  
 C) ( ) POCO  
 D) ( ) NADA
- 28.- ¿EL MATERIAL UTILIZADO DURANTE EL CURSO?
- A) ( ) SE LE PROPORCIONO TOTALMENTE  
 B) ( ) SE LE PROPORCIONO EN PARTE  
 C) ( ) USTED LO ADQUIRIO  
 D) ( ) NO NECESITO

29.- ¿LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN SON ADECUADOS SEGUN EL AREA O DEPARTAMENTO A QUE PERTENECEN? \_

- A) ( ) TOTALMENTE
- B) ( ) CASI EN TODO
- C) ( ) EN ALGUNAS COSAS
- D) ( ) EN NADA

30.- ¿LOS CURSOS RECIBIDOS LE HAN FACILITADO LA REALIZACION DE SUS LABORES?

- A) ( ) TOTALMENTE
- B) ( ) MUCHO
- C) ( ) POCO
- D) ( ) NADA

31.- ¿COMO CONSIDERA UD. LA IMPORTANCIA QUE AL CURSO DE CAPACITACION SE LE HA DADO?

- A) ( ) EXCELENTE
- B) ( ) BUENA
- C) ( ) MALA
- D) ( ) NULA

32.- ¿CONSIDERA UD. QUE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO, CUMPLEN CON SU OBJETIVO PRIMORDIAL?

- A) ( ) SIEMPRE
- B) ( ) CASI SIEMPRE
- C) ( ) RARA VEZ
- D) ( ) NUNCA

33.- ¿EN QUE NIVEL ESTA TRABAJANDO?

- A) ( ) ADMINISTRATIVO
- B) ( ) TECNICO
- C) ( ) DIRECTIVO
- D) ( ) OTROS: ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

Una vez elaborado el cuestionario definitivo, procedimos a solicitar la autorización de las autoridades de la Secretaría de la Reforma Agraria para poder aplicar nuestro cuestionario a todo el personal que labora en esa Institución, para lo cual se presentó un escrito en Recepción de Documentos de la Oficialía Mayor, por recomendación del Sr. Arísti, secretario del Oficial Mayor, pero al ver que no se nos daba respuesta alguna, argumentando constantes -salidas al interior de la República del Oficial Mayor, optamos por solicitar audiencia con el Director Administrativo, quien a causa del intenso trabajo dejó nuestro asunto en manos de su secretario particular el Sr. Ornelas al cual expusimos nuestro plan, pero solamente nos dio largas, en un principio nos canalizó al I.N.C.A. (Instituto Nacional de Capacitación Agraria) con el objeto de que allí se nos proporcionara la información necesaria sobre la Capacitación y una carta con la cual se nos autorizara para aplicar nuestro cuestionario a todo el personal.

Así nos presentamos ante el Subdirector Administrativo de dicho Instituto, el Lic. Jorge Dueñas, quien a su vez nos canalizó con el Jefe de la Unidad de Sistemas, el Lic. José Huerta Hernández, quien a través de embustes explotó durante algún tiempo a algunos de nuestros compañeros, pues en varias ocasiones se les citó con el objeto de hacerles entrega de la carta de autorización, lo cual no sucedía, pero sí en cambio se les pedía que cooperaran con ellos en la realización de sus labores, al observar esta anomalía recurrimos nuevamente al Lic. Dueñas quien nos hizo saber que ellos no tenían la autoridad para expedir la carta que les solicitábamos, por lo que recurrimos nuevamente al Sr. Ornelas quien se excusó y objetó no haber comprendido la petición que le hicimos, a pesar de que

claramente ya le habíamos expuesto nuestro problema, así que se comprometió formalmente a hacernos entrega de la carta en una semana. Cosa que a pesar de que transcurrieron algunas semanas más, nunca se nos extendió.

Así al ver la apatía de los directivos de esa Institución y después de haber consumido tiempo inutilmente, optamos por realizar nuestra investigación en la Secretaría de Industria y Comercio, en la cual 2 semanas después de haber presentado nuestra solicitud se nos concedió el correspondiente permiso, con lo cual procedimos a levantar la encuesta.

En un principio se pensó en encuestar a un 35% del total de empleados que prestan sus servicios en esa Institución, sin embargo no nos fue posible averiguar la cifra, por lo que distribuimos el cuestionario casi a un 80% del personal, pues varios de los empleados se negaron a cooperar con nosotros. Así después de haber distribuido aproximadamente 2,750 cuestionarios en las distintas Oficinas de esa Secretaría, obtuvimos información solamente de 1,751 personas, debido a que varios de los cuestionarios se extraviaron o simplemente no nos eran entregados.

Un comentario unánime que nos encontramos en el transcurso del levantamiento de la encuesta fue la protesta por parte de los empleados de que los cursos se impartieran sólo a los niveles superiores y que no se hicieran extensivos al empleado promedio.

Hubo también algunos comentarios sobre nuestro cuestionario tanto favorables como desfavorables, una persona nos hacía ver que era demasiado complicado para las personas que allí laboran, ya que en promedio los empleados po-

seen solamente una educación primaria, por lo que consideraba que en realidad no lo comprendían, por lo que veía difícil que obtuviéramos la información correcta.

Una vez obtenida la información procedimos a tabularla. Asimismo se optó por dividir nuestro cuestionario en 8 objetivos ya que a través de varias de las preguntas se buscaba obtener información sobre un mismo aspecto o relacionado con él.

Posteriormente se dio puntuación a cada una de las opciones así, a la opción A) se le dio 5 puntos, a la B) 4, a la C) 3, a la D) 2, a la E) 1, correspondiendo a esta última el no contestó.

Ahora bien, después de dar la puntuación a las opciones se multiplicó el total de cuestionarios por 5, que fue la máxima puntuación, para obtener el ideal, en relación al cual se obtendrían los porcentajes reales de nuestra investigación.

A continuación se elaboraron dos tipos de tablas, en una de ellas se representa el total de personas que contestaron a cada una de las opciones, en la segunda se presenta por un lado el resultado de multiplicar el total de personas que contestaron las distintas opciones por los puntos asignados a cada una de ellas, después se dividió esta cantidad entre el ideal y nos dio como resultado un porcentaje que viene a ser la relación entre el resultado de los datos obtenidos y el ideal.

Los porcentajes que resultaron en cada objetivo se sumaron y el resultado se dividió entre el número de por--

centajes de que estaba constituido, obteniendo de esta manera un porcentaje promedio de cada uno de los objetivos.- Enseguida se procedió a graficar y dar conclusiones.

## **CAPITULO 6**

### **ANALISIS DE LA INVESTIGACION:**

**6.1. Objetivo y Preguntas que abarca**

**6.2. Tablas Porcentuales**

**6.3. Gráficas**

**6.4. Conclusiones**

OBJETIVO No. 1

GRADO DE INTERES EN EL APROVECHAMIENTO DE LA CAPACITACION-MENCIONANDO EL GRADO DE MOTIVACION DE PARTE DE LA EMPRESA.

PREGUNTAS QUE ABARCA:

1.- ¿HA RECIBIDO UD. DE PARTE DE LA INSTITUCION UN INFORME SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y LA INVITACION PARA CURSARLO?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) ALGUNAS VECES
- D) (    ) NUNCA

15.- ¿QUE TIPO DE CURSO HA RECIBIDO?

- A) (    ) SOBRE SU TRABAJO
- B) (    ) CULTURALES
- C) (    ) RECREATIVOS
- D) (    ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

16.- ¿OBTIENE UD. AL TERMINARSE EL CURSO DE CAPACITACION - ALGUN DIPLOMA O CONSTANCIA?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) RARA VEZ
- D) (    ) NUNCA

17.- ¿A TRAVES DEL DIPLOMA O CONSTANCIA ADQUIERE UD. PUNTOS ESCALAFONARIOS?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) RARA VEZ
- D) (    ) NUNCA

18.- ¿SE LE HA PROMETIDO A UD. ALGUN DESARROLLO PERSONAL EN LA INSTITUCION AL TERMINO DEL CURSO?

- A) (    ) LO HAN PROMOVIDO
- B) (    ) LO HAN PROGRAMADO PARA UN PUESTO

- C) ( ) SI, PERO NO SE HA REALIZADO
- D) ( ) NO LE MENCIONARON NADA

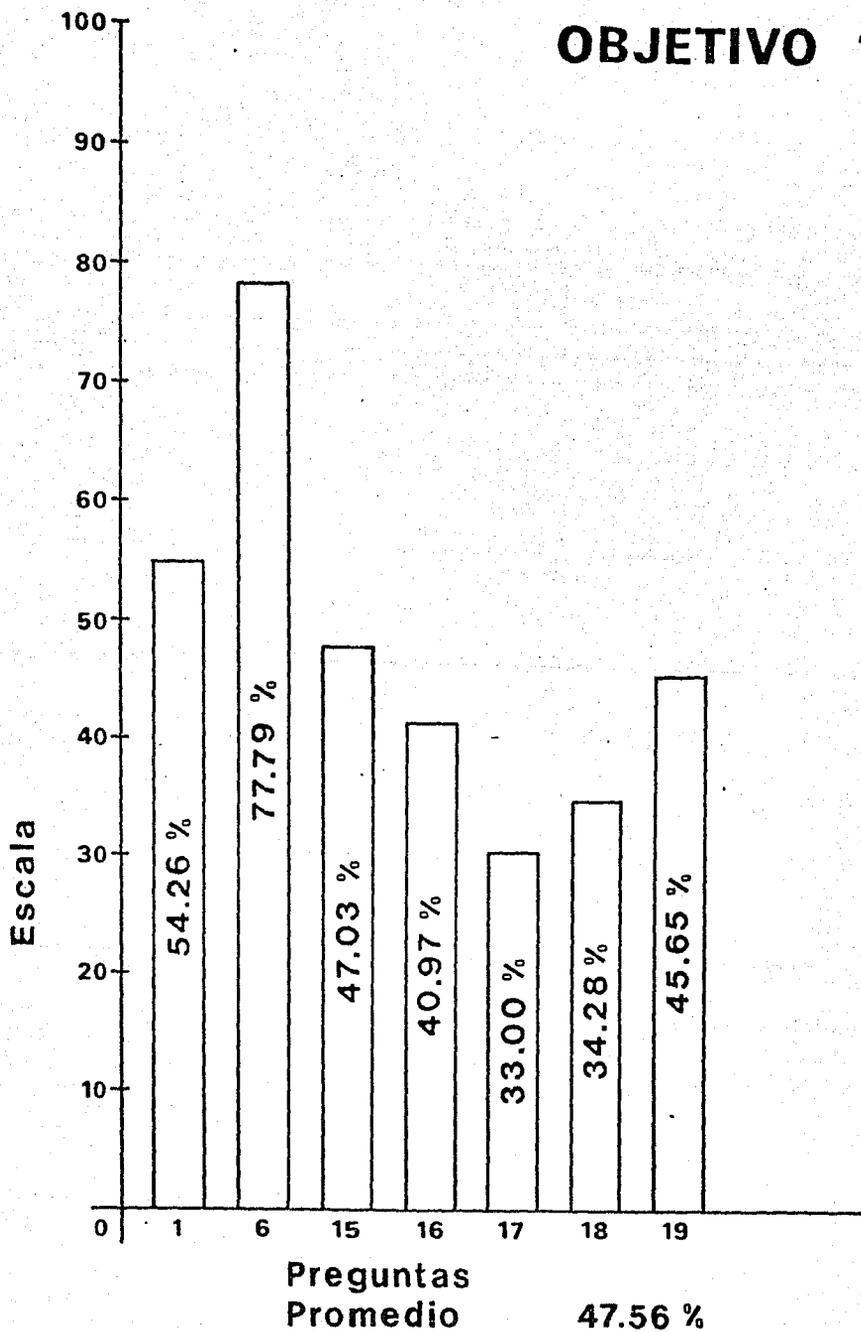
19.- ¿LAS PERSONAS QUE HAN TOMADO EL CURSO DE CAPACITACION HAN SIDO MOVIDAS A PUESTOS DONDE PUEDAN APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS?

- A) ( ) TODOS
- B) ( ) ALGUNOS
- C) ( ) NINGUNO
- D) ( ) LO IGNORA

# OBJETIVO 1

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
<b>1</b>	<del>9.86</del> 715	<del>4.35</del> 352	<del>20.30</del> 1473	<del>18.41</del> 1336	<del>3.84</del> 61	<b>54.26</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>6</b>	<del>37.97</del> 2755	<del>24.03</del> 1744	<del>10.38</del> 753	<del>4.94</del> 358	<del>0.49</del> 34	<b>77.79</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>15</b>	<del>29.50</del> 2140	<del>3.86</del> 280	<del>1.20</del> 87	<del>0.85</del> 62	<del>11.62</del> 843	<b>47.03</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>16</b>	<del>12.82</del> 930	<del>7.06</del> 512	<del>3.13</del> 249	<del>6.26</del> 454	<del>11.40</del> 827	<b>40.97</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>17</b>	<del>2.76</del> 200	<del>2.81</del> 204	<del>3.14</del> 228	<del>13.18</del> 956	<del>11.11</del> 806	<b>33.00</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>18</b>	<del>3.58</del> 260	<del>2.32</del> 168	<del>5.38</del> 390	<del>12.18</del> 884	<del>10.82</del> 785	<b>34.28</b>	<del>100 %</del> 7255
<b>19</b>	<del>4.14</del> 300	<del>15.27</del> 1108	<del>8.97</del> 651	<del>9.81</del> 712	<del>7.46</del> 541	<b>45.65</b>	<del>100 %</del> 7255
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>X</b>	<b>TOTAL</b>	
<b>1</b>	143	88	491	668	61	<b>1451</b>	
<b>6</b>	551	436	251	179	34	<b>1451</b>	
<b>15</b>	428	70	29	81	843	<b>1451</b>	
<b>16</b>	186	128	83	227	827	<b>1451</b>	
<b>17</b>	40	51	76	478	806	<b>1451</b>	
<b>18</b>	52	42	130	442	785	<b>1451</b>	
<b>19</b>	60	<b>277</b>	217	356	541	<b>1451</b>	

# OBJETIVO 1



## CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 1

De acuerdo con los datos recopilados mediante la encuesta realizada y en relación de nuestro objetivo No. 1, que pretende puntualizar el interés en el aprovechamiento de la Capacitación, haciendo notar por otra parte la motivación a la misma, se encontró que la institución demuestra poco interés en la preparación de sus empleados, así como que la Capacitación carece de una información o difusión de programas que motive el interés de su trabajador para concurrir a los cursos. En este análisis se determinó también que los cursos preponderantemente se imparten sobre actividades del trabajo, otorgándoseles algún diploma o constancia pero que rara vez se adquiere algún tipo de desarrollo como consecuencia del curso en esta institución.

OBJETIVO No. 2

EL INTERES PERSONAL DE PARTE DEL EMPLEADO HACIA LA -  
CAPACITACION.

PREGUNTAS QUE ABARCA:

2.- ¿SI LE OFRECERAN UN CURSO DE CAPACITACION LO ACEPTA-  
RIA USTED?

- A) (    ) INMEDIATAMENTE
- B) (    ) LO PENSARIA
- C) (    ) NO LO ACEPTARIA
- D) (    ) LO IGNORARIA

3.- ¿SI CUENTA CON UN CURSO DE CAPACITACION ASISTE UD.?

- A) (    ) VOLUNTARIAMENTE
- B) (    ) OBLIGATORIAMENTE
- C) (    ) POR INTERES PERSONAL
- D) (    ) NO ASISTE

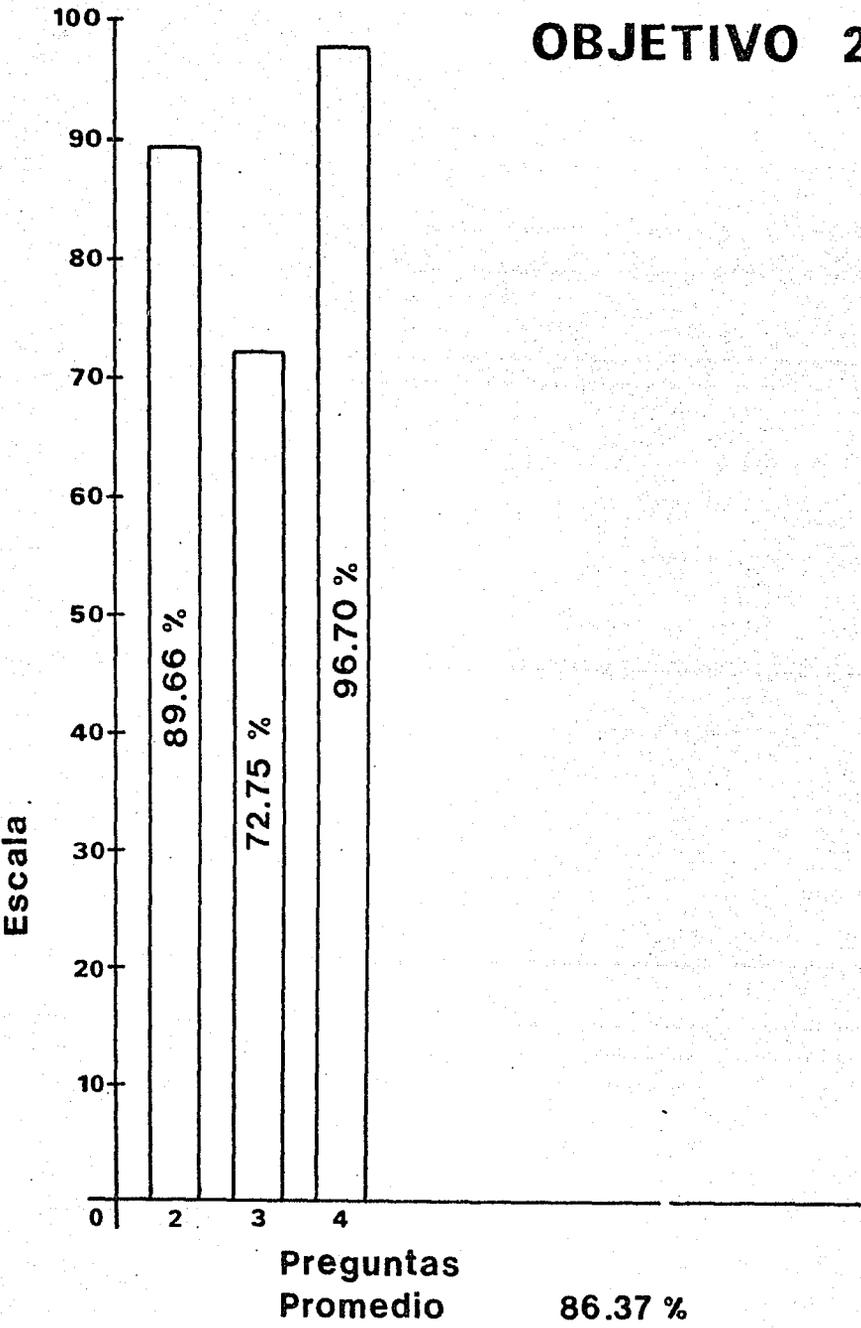
4.- ¿CONSIDERA UD. IMPORTANTE QUE SE IMPARTAN CURSOS DE-  
CAPACITACION,

- A) (    ) MUCHO
- B) (    ) REGULAR
- C) (    ) POCO
- D) (    ) NADA

## OBJETIVO 2

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
2	4325 58.38	2048 28.23	165 2.27	40 0.55	17 0.23	39.66	7255 100%
3	3245 44.73	60 0.83	1602 22.08	236 3.25	135 1.86	72.75	7255 100%
4	6460 89.04	400 5.51	138 1.90	10 0.14	8 0.11	96.70	7255 100%
	A	B	C	D	X	TOTAL	
2	847	512	55	20	17	1451	
3	649	15	534	118	135	1451	
4	1292	100	46	5	8	1451	

# OBJETIVO 2



## CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 2

El nivel porcentual de este objetivo determina el - gran interés que demuestra el empleado hacia su capa . citación en el ímpetu de superación personal y desa- rrollo.

OBJETIVO No. 3

ASPECTO SOBRE EL CUAL EL EMPLEADO CONSIDERA QUE SE -  
DEBAN IMPARTIR LOS CURSOS.

PREGUNTA QUE ABARCA

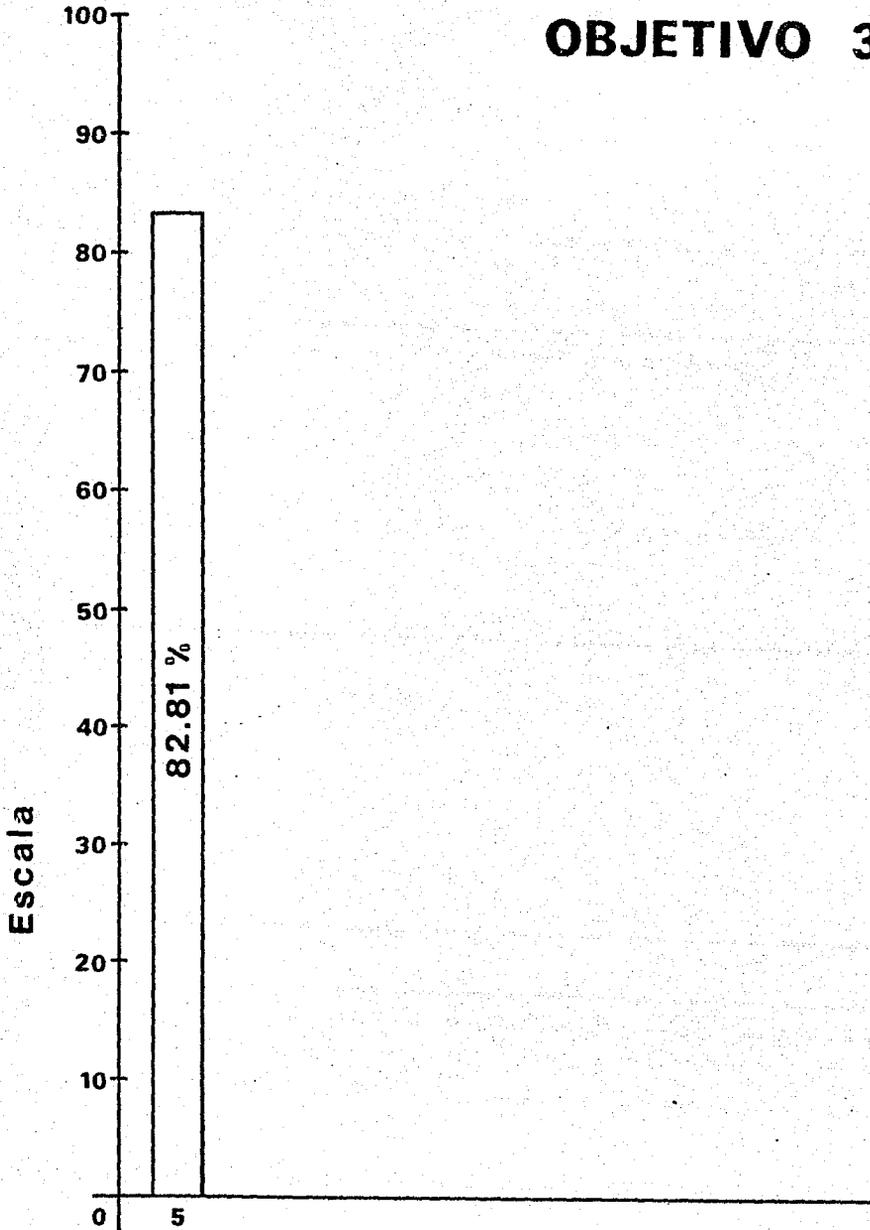
5.- ¿SOBRE QUE ASPECTO CONSIDERA UD. QUE SE DEBAN IMPAR--  
TIR LOS CURSOS AL PERSONAL?

- |    |   |   |                |
|----|---|---|----------------|
| A) | ( | ) | NIVEL GENERAL  |
| B) | ( | ) | DEPARTAMENTAL  |
| C) | ( | ) | TECNICO        |
| D) | ( | ) | ADMINISTRATIVO |

## OBJETIVO 3

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
5	3975 54.79	1044 14.39	702 9.68	252 3.47	35 0.48	82.81	7255 100%
	A	B	C	D	X	TOTAL	
5	795	261	234	126	35	1451	

# OBJETIVO 3



**Preguntas Promedio**

**82.81 %**

**CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 3 :**

En este caso es posible observar que existe una tendencia de los empleados hacia los cursos generalizados en las distintas áreas de trabajo.

OBJETIVO No. 4

CONSIDERACIONES AMBIENTALES DE LUGAR Y TIEMPO SEÑALANDO CONSIDERACIONES DE TIEMPO Y DURACION DEL CURSO IDEALES CON RESPECTO A LAS NECESIDADES Y OBLIGACIONES DEL ENCUESTADO.

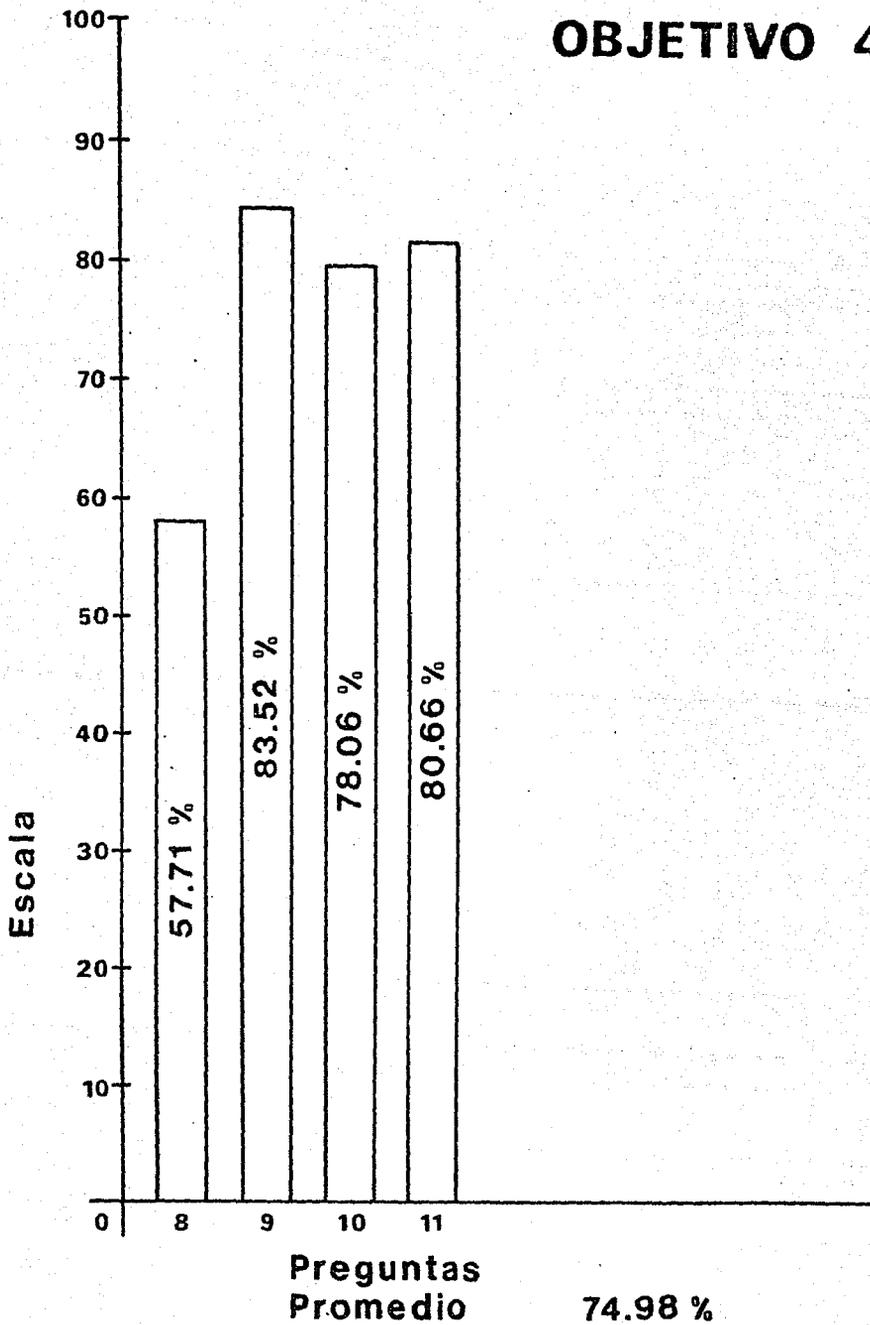
## PREGUNTAS QUE ABARCA:

- 8.- ¿EN QUE TIEMPO CONSIDERA UD. CONVENIENTE DEBAN REALIZARSE LOS CURSOS?
- A) (    )    1 MES  
 B) (    )    2 MESES  
 C) (    )    3 MESES  
 D) (    )    OTROS: ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_
- 9.- ¿CUANTOS DIAS A LA SEMANA CONSIDERA UD. QUE DEBAN IMPARTIRSE LOS CURSOS PARA QUE SEAN EFICIENTES?
- A) (    )    DIARIO  
 B) (    )    CADA TERCER DIA  
 C) (    )    2 DIAS A LA SEMANA  
 D) (    )    UN SOLO DIA
- 10.- ¿CUANTAS HORAS CONSIDERA UD. QUE DEBAN IMPARTIRSE LOS CURSOS?
- A) (    )    1 HORA  
 B) (    )    2 HORAS  
 C) (    )    3 HORAS  
 D) (    )    4 ó MAS HORAS
- 11.- ¿EN QUE HORARIO CONSIDERA UD. DEBAN IMPARTIRSE LOS CURSOS?
- A) (    )    DENTRO DE HORAS HABILES  
 B) (    )    FUERA DE HORAS HABILES  
 C) (    )    HORAS EXTRAS PAGADAS  
 D) (    )    LE ES INDIFERENTE

## OBJETIVO 4

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
8	725 9.99	720 9.92	1842 25.39	776 10.70	124 1.71	57.71	7255 100%
9	3270 45.07	2212 30.49	456 6.29	58 0.80	63 0.87	83.52	7255 100%
10	1930 26.60	3024 41.68	486 6.70	154 2.12	70 0.96	78.06	7255 100%
11	3335 45.97	1764 24.31	366 5.04	334 4.60	54 0.74	80.66	7255 100%
	A	B	C	D	X	TOTAL	
8	145	180	614	388	124	1451	
9	654	553	152	29	63	1451	
10	386	756	162	77	70	1451	
11	667	441	122	167	54	1451	

# OBJETIVO 4



**CONCLUSION DEL OBJETIVO NO. 4**

A consideración de los empleados interesados, señalan como un tiempo ideal en que deban impartirse los cursos, en un término de 3 meses con 2 horas diarias de clase y dentro de las horas laborales.

OBJETIVO No. 5

CONSIDERACIONES DE TIEMPO, LUGAR Y DURACION REAL DEL CURSO PARA DETERMINAR EL GRADO DE ADECUABILIDAD DEL MISMO, TOMANDO EN CUENTA LAS RESPUESTAS DEL OBJETIVO No. 4.

## PREGUNTAS QUE ABARCAN

12.- ¿HA RECIBIDO UD. UN CURSO DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION?

- A) (    ) PERIODICAMENTE
- B) (    ) ESPORADICAMENTE
- C) (    ) NUNCA
- D) (    ) LO ESTA RECIBIENDO ACTUALMENTE

13.- DE SER AFIRMATIVO, ¿QUE LE HAN PARECIDO?

- A) (    ) EXCELENTE
- B) (    ) BUENO
- C) (    ) MALO
- D) (    ) PESIMO

14.- DE SER NEGATIVO, ¿PORQUE NO ASISTIO?

- A) (    ) NO SE ENTERO
- B) (    ) NO LE INTERESO
- C) (    ) NO TUVO TIEMPO
- D) (    ) OTRAS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

20.- ¿EN QUE LUGAR RECIBE UD. EL CURSO DE CAPACITACION?

- A) (    ) EN SU LUGAR DE TRABAJO
- B) (    ) CENTRO DE CAPACITACION EN LA SECRETARIA
- C) (    ) FUERA DE LA SECRETARIA
- D) (    ) NO RECIBE

22.- ¿SI RECIBE CURSOS DE CAPACITACION QUE TIEMPO DURAN LAS SESIONES?

- A) (    ) 1 HORA
- B) (    ) 2 HORAS
- C) (    ) 3 HORAS
- D) (    ) 4 6 MAS HORAS

23.- ¿SE IMPARTE EL CURSO DIARIAMENTE O SOLO EN ALGUNOS -  
DIAS ESPECIFICOS?

- A) (    )    DIARIAMENTE
- B) (    )    CADA TERCER DIA
- C) (    )    DOS DIAS A LA SEMANA
- D) (    )    UN DIA A LA SEMANA

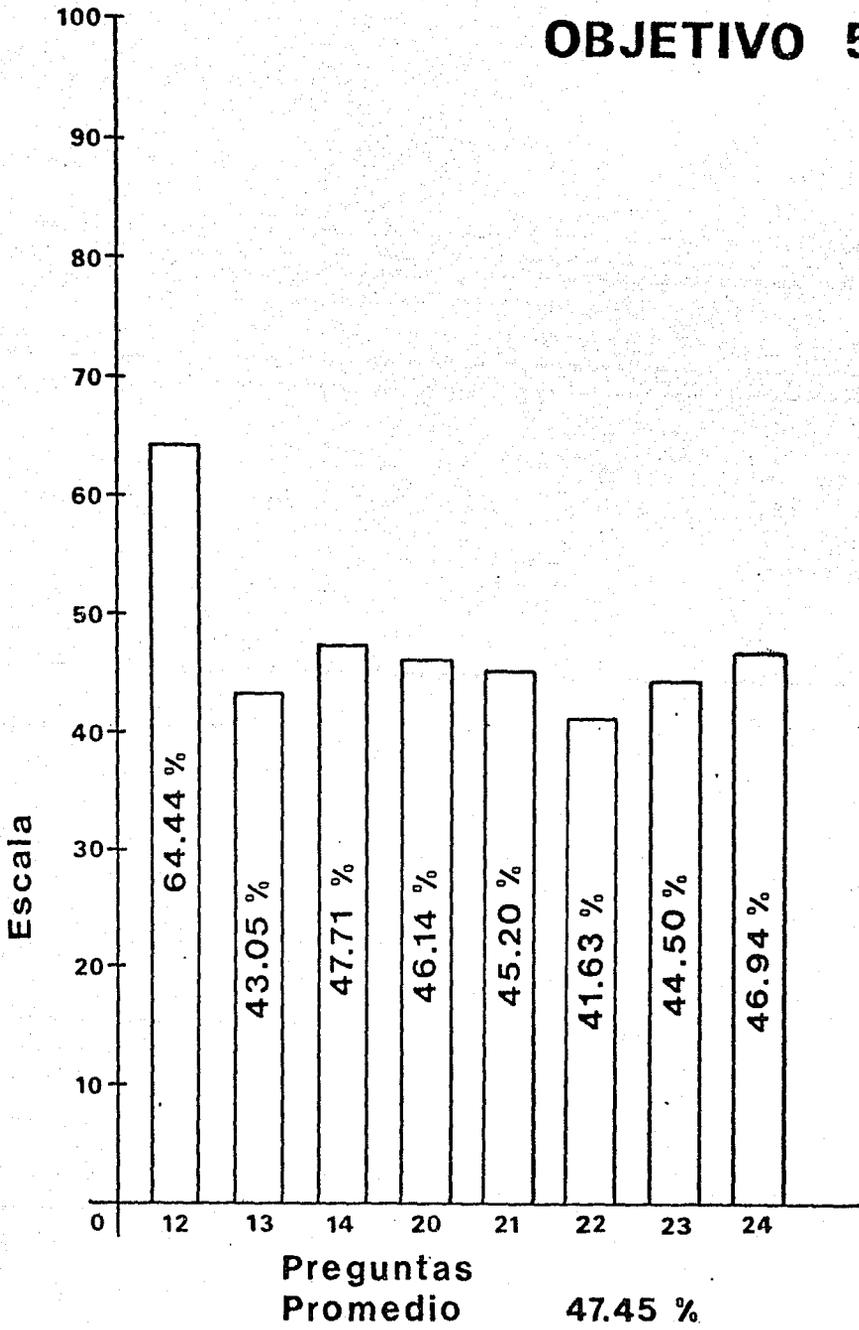
24.- ¿A QUE HORA RECIBE UD. EL CURSO?

- A) (    )    HORAS HABLES
- B) (    )    FUERA DE HORAS DE TRABAJO
- C) (    )    EN HORAS EXTRAS PAGADAS
- D) (    )    NO LA RECIBE

## OBJETIVO 5

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
12	6.67 / 484	17.75 / 1288	37.69 / 2742	1.30 / 94	0.99 / 72	64.44	100% / 7255
13	7.31 / 530	21.28 / 1544	1.65 / 120	0.28 / 20	12.53 / 909	43.05	100% / 7255
14	22.61 / 1640	3.42 / 248	8.97 / 651	2.15 / 156	10.56 / 766	47.71	100% / 7255
20	8.48 / 615	16.60 / 1204	5.87 / 426	5.98 / 434	9.21 / 668	46.14	100% / 7255
21	5.51 / 400	24.59 / 1784	1.45 / 105	2.76 / 200	10.89 / 790	45.20	100% / 7255
22	12.27 / 890	12.46 / 904	2.23 / 162	1.98 / 144	12.69 / 921	41.63	100% / 7255
23	20.88 / 1515	7.50 / 544	2.52 / 183	0.99 / 72	12.61 / 915	44.50	100% / 7255
24	23.50 / 1705	8.93 / 648	0.41 / 30	2.34 / 170	11.76 / 853	46.94	100% / 7255
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>X</b>	<b>TOTAL</b>	
12	96	322	914	47	72	1451	
13	106	386	40	10	909	1451	
14	328	62	217	78	676	1451	
20	123	301	142	217	668	1451	
21	80	446	35	100	790	1451	
22	178	226	54	72	921	1451	
23	303	136	61	36	915	1451	
24	341	162	10	85	853	1451	

# OBJETIVO 5



**CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 5.**

En conclusión se determina que la mayor parte de los encuestados no han recibido cursos de capacitación en la institución, argumentando no haberse enterado de la existencia de dichos cursos.

Por el contrario el bajo número de empleados que contestaron afirmativamente los calificaron de buenos, señalando que los reciben en el centro de capacitación de la Secretaría y teniendo una duración promedio entre una y dos horas diariamente y dentro de su jornada de trabajo.

OBJETIVO No. 6

OPINIONES GENERALES TALES COMO: CAPACIDAD DEL INSTRUCTOR E INTERES PARA IMPARTIR EL CURSO, MATERIAL UTILIZADO, ADECUABILIDAD DE LA CAPACITACION SEGUN EL AREA DE TRABAJO Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA CAPACITACION.

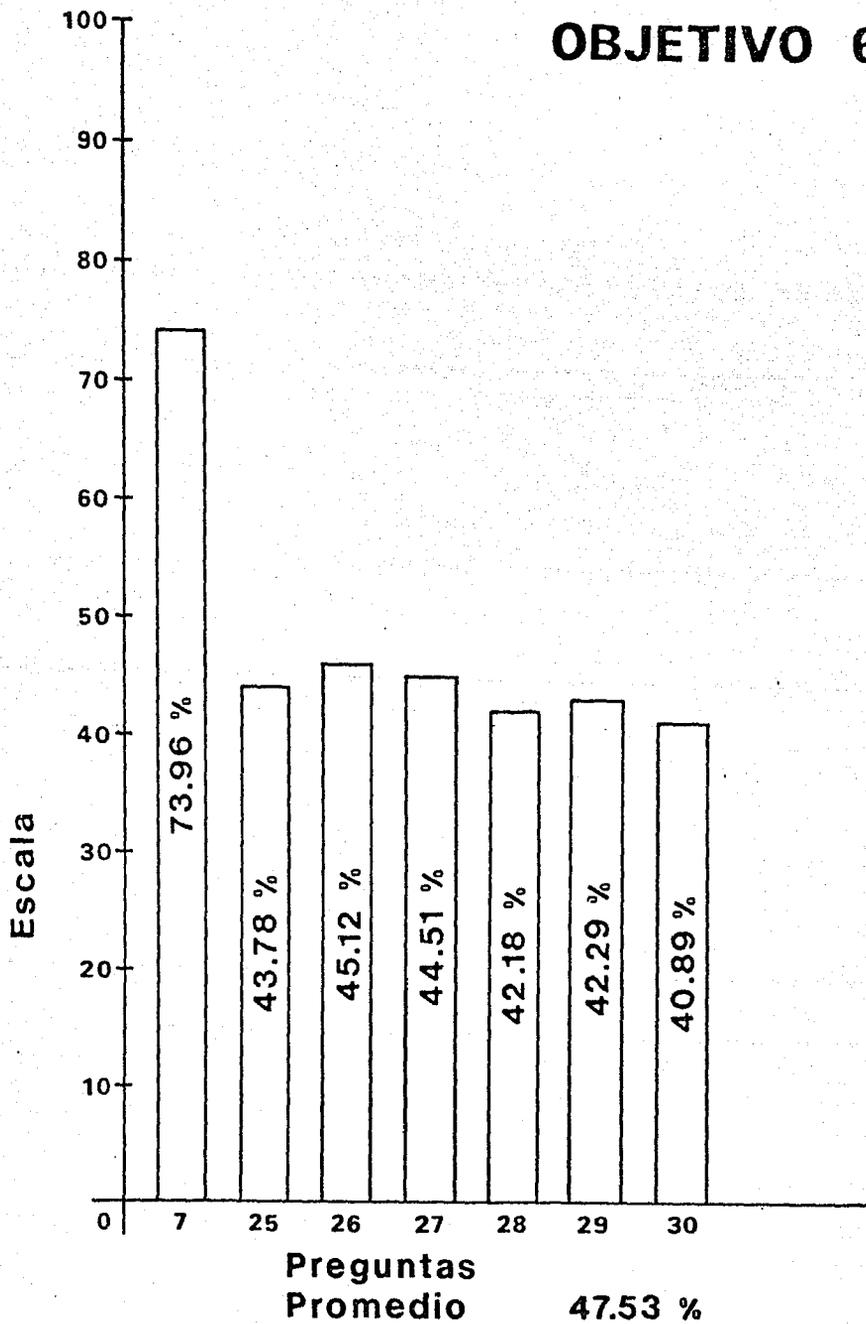
PREGUNTAS QUE ABARCAN:

- 25.- ¿EL CURSO QUE SE IMPARTE SE LLEVA A CABO MEDIANTE?
- A) ( ) LA DIRECCION DE UN INSTRUCTOR  
 B) ( ) LA DIRECCION DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO  
 C) ( ) LA DIRECCION DE UN EMPLEADO CAPACITADO  
 D) ( ) POR MEDIO DE INSTRUCTIVOS
- 26.- ¿CONSIDERA UD. QUE EL INSTRUCTOR TIENE LA CAPACIDAD -  
 NECESARIA PARA DIRIGIR EL CURSO?
- A) ( ) MUCHA  
 B) ( ) REGULAR  
 C) ( ) Poca  
 D) ( ) NADA
- 27.- ¿LA PERSONA QUE IMPARTE EL CURSO QUE INTERES TIENE AL-  
 HACERLO?
- A) ( ) MUCHO  
 B) ( ) REGULAR  
 C) ( ) POCO  
 D) ( ) NADA
- 28.- ¿EL MATERIAL UTILIZADO DURANTE EL CURSO?
- A) ( ) SE LE PROPORCIONO TOTALMENTE  
 B) ( ) SE LE PROPORCIONO EN PARTE  
 C) ( ) USTED LO ADQUIRIO  
 D) ( ) NO NECESITO
- 29.- ¿LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN SON ADECUADOS SEGUN EL AREA  
 O DEPARTAMENTO A QUE PERTENECEN?
- A) ( ) TOTALMENTE  
 B) ( ) CASI EN TODO  
 C) ( ) EN ALGUNAS COSAS  
 D) ( ) EN NADA
- 30.- ¿LOS CURSOS RECIBIDOS LE HAN FACILITADO LA REALIZACION -  
 DE SUS LABORES?
- A) ( ) TOTALMENTE  
 B) ( ) MUCHO  
 C) ( ) POCO  
 D) ( ) NADA

## OBJETIVO 6

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
7	15.99 / 1160	51.33 / 3760	2.69 / 195	1.01 / 74	2.44 / 177	73.96	100 % / 7255
25	22.95 / 1665	2.37 / 208	4.18 / 303	0.96 / 70	12.82 / 930	43.78	100 % / 7255
26	18.33 / 1330	12.18 / 884	1.70 / 123	0.38 / 28	12.53 / 909	45.12	100 % / 7255
27	20.12 / 1460	9.98 / 724	0.99 / 72	0.55 / 40	12.87 / 934	44.51	100 % / 7255
28	16.06 / 1165	7.77 / 564	4.46 / 324	1.04 / 76	12.83 / 931	42.18	100 % / 7255
29	13.64 / 990	9.15 / 664	5.87 / 426	1.21 / 88	12.42 / 901	42.29	100 % / 7255
30	9.23 / 670	12.51 / 908	5.29 / 384	1.21 / 88	12.65 / 918	40.89	100 % / 7255
	A	B	C	D	X	TOTAL	
7	232	940	65	37	177	1451	
25	333	52	101	35	930	1451	
26	266	221	41	14	909	1451	
27	292	181	24	20	934	1451	
28	233	141	108	38	931	1451	
29	198	166	142	44	901	1451	
30	134	227	128	44	918	1451	

# OBJETIVO 6



### CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 6

Del personal encuestado que ha recibido cursos, consideró que éstos se llevan a cabo mediante la dirección de un instructor con la capacidad suficiente para impartirlo, la Institución proporciona el material necesario y regularmente abarcan temas relativos al área de trabajo o función.

OBJETIVO No. 7

VALUACION ASIGNADA POR EL EMPLEADO RESPECTO A LOS CURSOS.

PREGUNTAS QUE ABARCAN.

31.- ¿COMO CONSIDERA USTED LA IMPORTANCIA QUE AL CURSO DE -  
CAPACITACION SE LE HA DADO?

- A) (    ) EXCELENTE
- B) (    ) BUENA
- C) (    ) MALA
- D) (    ) NULA

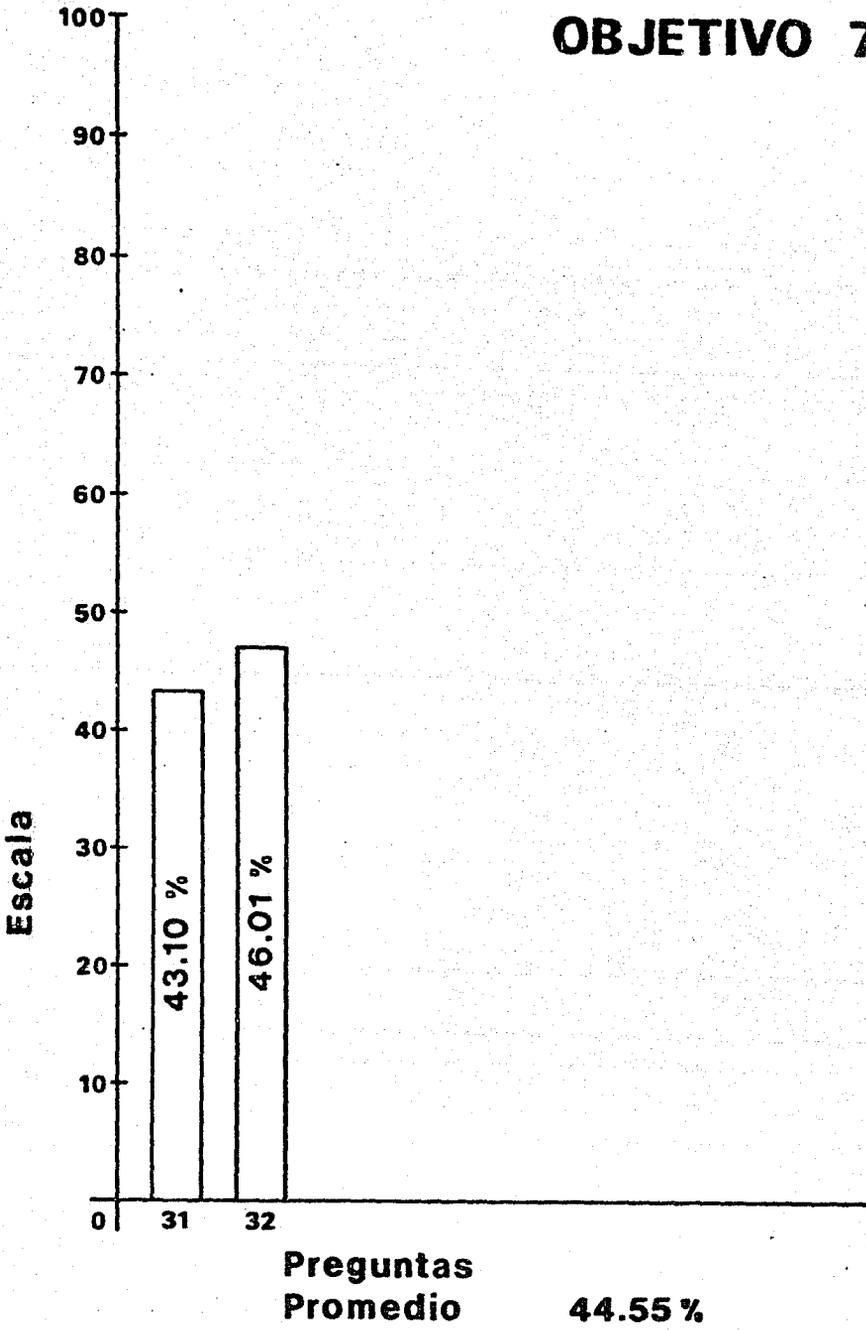
32.- ¿CONSIDERA UD. QUE LOS CURSOS DE ENTRENAMIENTO, CUMPLEN  
CON SU OBJETIVO PRIMORDIAL?

- A) (    ) SIEMPRE
- B) (    ) CASI SIEMPRE
- C) (    ) RARA VEZ
- D) (    ) NUNCA

## OBJETIVO 7

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
31	675	1408	204	50	891	43.10	7255
	7.92	19.40	2.81	0.69	12.28		
32	865	1212	390	52	819	46.01	7255
	11.92	16.71	5.37	0.72	11.29		
	A	B	C	D	X	TOTAL	
31	115	352	68	25	891	1451	
32	173	303	130	26	819	1451	

# OBJETIVO 7



**CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 7**

La valuación asignada por el empleado con respecto a los cursos de capacitación, la otorgan en un nivel de bueno, exponiendo que los cursos cumplen con su objetivo.

OBJETIVO No. 3

SABER EL AREA DE ACTIVIDAD DEL ENCUESTADO.

PREGUNTA QUE ABARCA.

33.- ¿EN QUE NIVEL ESTA TRABAJANDO?

A) ( ) ADMINISTRATIVO

B) ( ) TECNICO

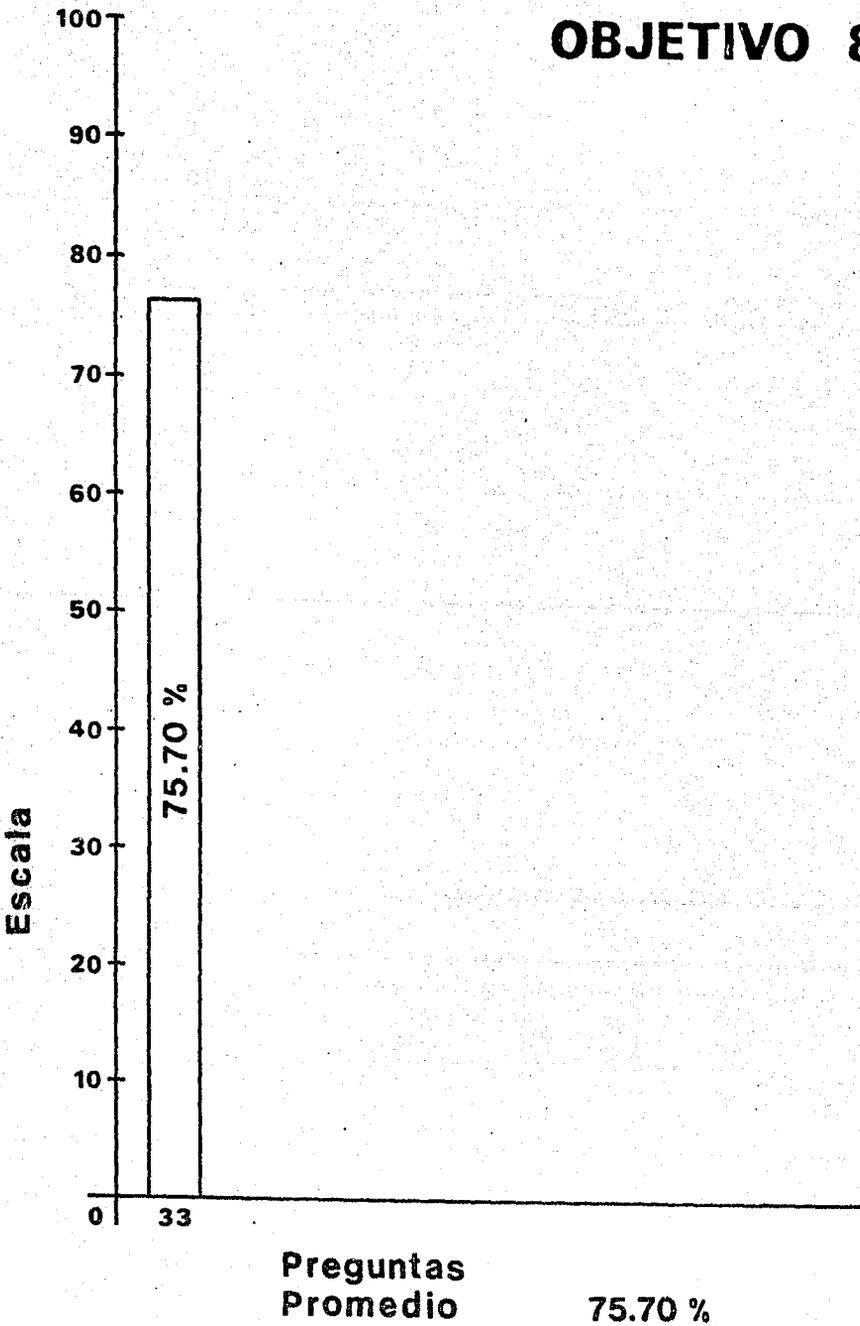
C) ( ) DIRECTIVO

D) ( ) OTROS: ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

## OBJETIVO 8

PREGUNTA	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	TOTAL % REAL	IDEAL
33	3390 46.72	1628 22.43	105 1.44	80 1.10	291 4.01	75.70	7255 100 %
	A	B	C	D	X	TOTAL	
33	678	407	35	40	291	1451	

# OBJETIVO 8



**CONCLUSION DEL OBJETIVO No. 8**

Del total del personal encuestado la mayor parte presta sus servicios principalmente a nivel administrativo.

## CONCLUSION POR OBJETIVOS; SINTESIS.

En el análisis realizado se averiguó según los datos recopilados, que la Institución tiene escaso interés en la -- preparación de sus empleados debido a una inadecuada información motivacional o difusión de los cursos a emprender, -- puntualizándose el gran interés que evoca el empleado hacia su superación por medio de los cursos para su mejor desarrollo y consecuentemente el de la Institución.

Por otro lado se califica a la Capacitación como parte-preponderante para el desarrollo, habiendo notificado en -- una escala de bueno a los cursos que han sido impartidos y -- que han recibido aquellos que pudieron resolver por esta -- causa a esta asignación.

El análisis de los objetivos esclarecidos nos lleva a -- pensar en alguno o varios ideales de programas de Capacitación advirtiendo la necesidad, de la investigación de todos y cada uno de los departamentos, así como cada una de sus -- funciones encaminadas al logro de sus metas para el descubrimiento de sus necesidades, las cuales nos darían los elementos necesarios para la realización de un ideal de Capacitación correspondiente a cada uno de ellos.

Es bien sabido por todos, que para que la Capacitación rinda los resultados positivos que de ella se espera es necesario que las empresas tomen conciencia de la importancia que representa para el buen funcionamiento de las empresas que su personal esté lo suficientemente capacitado para desempeñar sus labores, pues como ya lo hemos comentado a lo-

largo de nuestro trabajo, una capacitación bien llevada y bien aprovechada puede dar frutos bastísimos en la producti vidad de una empresa.

Ahora bien pudimos observar a través de nuestro estudio, que normalmente en las Instituciones Públicas, tan influenciadas por la tan comentada burocracia, la apatía que se -- guarda hacia las técnicas en estudio, pues a pesar de que -- existen organismos especialmente creados para la prepara- - ción del servidor público, con su consecuente inversión, no encontramos los resultados deseables pues en sí la Capacita ción está dirigida más bien a los niveles superiores, cosa que es totalmente errónea pues la Capacitación debe dirigir se a todos los niveles ya que por lo regular el nivel escolar de los empleados es mínimo, por lo que debe suplirse en alguna forma esa deficiencia.

Por otro lado, notamos una falta de difusión de los pocos cursos que imparte la Secretaría, pues en la encuesta -- realizada se deja entrever el gran interés que tiene el empleado por capacitarse, pero en raras ocasiones se han ente rado de que éstos existen.

Ahora bien según expusimos en nuestra parte teórica -- existen varios acuerdos presidenciales que pretenden preponer derantemente la Capacitación y Desarrollo de los trabajadores al servicio del Estado, en base a uno de estos acuerdos se crea el C.N.C.A., pero consideramos que como el simple -- acatamiento de una orden presidencial, y no como plena conciencia de los funcionarios públicos. Así de esta manera -- queda fundamentada nuestra hipótesis, que fué presentada en el Diseño de Investigación.

## A N E X O S

A continuación, se exponen aquellos ejemplares de cartas utilizadas para solicitar la autorización, así como la autorización misma para el desempeño de la mencionada encuesta.

OFICIALIA MAYOR

S.R.A.

2/VI/74

PARA: C.P. MARIO DE LA GARZA SANCHEZ,  
DE: LIC. J. FCO. BARTHOLOME VAZQUEZ.

ACUERDO: Para la atención precedente, de acor-  
do a los lineamientos de esta Secreta-  
ría de Estado.

Escrito firmado por la C. L.A.E. -  
María del Carmen Alcazar L.

REF: VI-103/100846



SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA

SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA:

ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION de la UNAM, han planeado la presente  
encuesta con el objeto de recopilar datos que sean útiles en la  
elaboración del Seminario de Investigación (TESIS).

Para tal propósito se permiten presentar a usted  
un cuestionario que contiene preguntas sobre la forma en que se  
lleva a cabo la capacitación y el entrenamiento en esta institu-  
ción, con tal motivo le rogamos que marque con una (X) sólo  
una de las opciones que corresponde a cada una de las pregun-  
tas; asimismo, le suplicamos lo conteste con la mayor veracidad  
posible. Ya que los datos serán manejados en forma confidenc-  
cial, le rogamos que evite poner su nombre.

Agradecemos de antemano la cooperación prestada.

Atentamente,

LA COORDINADORA DEL SEMINARIO,

MARÍA DEL CARMEN ALCAZAR L.



FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

SR. DR. GUILLERMO ROMERO MARTINEZ,  
OFICIAL MAYOR DE LA SECRETARIA DE  
LA REFORMA AGRARIA  
BOLIVAR #145-7o. piso  
C I U D A D .

Me es grato introducir a sus finas atenciones a los alumnos que a continuación se enuncian, quienes se encuentran realizando su Seminario de Investigación, sobre el tema "ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION", bajo la dirección de la Maestra Lic. MA. DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO.

N O M B R E	No.Cuenta.
ANTONIO GONZALEZ ALMANZA	7265304-1
MA.ELENA VEGA GOIS	6914392-0
ALMA NORA HEREDIA OROZCO	6808101-4
JUAN JAVIER CRUZ COELLO	7267440-8
FEDERICO DEPARDON BENITEZ	7371292-5
SUSANA LOERA RESENDIZ	7266542-6

Dado que el trabajo de investigación que realizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego de la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los citados alumnos, las facilidades necesarias para que lleven a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a la presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordialmente.

A t e n t a m e n t e  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cd. Universitaria, D.F., a 11 mayo 1976

*G. A.*  
E. Torres  
Lic. Ma. Guadalupe Torres Solís  
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales  
Coordinación de Seminarios Investigación.

OFICINA DE  
EXAMENES PROFESIONALES

c.c.p. el Director del Seminario.  
MGTS'ymb.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
ADMINISTRACION

1132

SR. LIC. BERNARDO CERRA ALTAMIRA,  
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION,  
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO,  
AV. CUAUHTENOC #80  
MEXICO 7, D.F.

Me es grato introducir a sus finas atencio-  
nes a los alumnos que a continuación se enuncian, qui-  
nes se encuentran realizando su Seminario de Investiga-  
ción, sobre el tema "GRADO DE INTERES QUE LE PRESTA LA -  
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO AL ENTRENAMIENTO Y LA  
CAPACITACION", bajo la dirección del Maestro LAE. MARIA-  
DEL CARMEN LOZANO ALCARAZ.

	Núm. Cuenta.
ALMA NORA HEREDIA OROZCO	6808101-4
MA. ELENA VEGA G.	6914392-0
SUSANA LOERA RESENDIZ	7266542-6
JOSE ANTONIO GONZALEZ ALMANZA	7265304-1
JUAN JAVIER CRUZ COELLO	7267440-8
FEDERICO DEPARDON BENITEZ	7371292-5

Dado que el trabajo de investigación que rea-  
lizan persigue fines exclusivamente académicos, le ruego d-  
la manera más atenta tenga a bien proporcionar a los ci-  
tados alumnos, las facilidades necesarias para que lleven  
a cabo dicho trabajo y con posterioridad puedan presentar  
su examen profesional.

Agradezco la atención que se sirva prestar a  
lo presente y aprovecho la ocasión para saludarlo cordial-  
mente.

Atentamente  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cd. Universitaria, D.F., a 9 de agosto 1976

*María del Carmen Lozano Alcaraz*  
Lic. María del Carmen Lozano Alcaraz  
Jefe de la Oficina de Exámenes Profesionales  
y Coordinación de Sem. de Investigación

c.c.p. LAE. Ma. del Carmen Lozano Alcaraz. - Presente.

MGTS'ymb.

9 7 1976  
RECEIVED  
SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO  
MEXICO



SECRETARIA  
DE  
INDUSTRIA Y COMERCIO

DIREC. GRAL. ADMINISTRACION  
DEPENDENCIA DEPARTAMENTO DE PERSONAL

No. DEL OFICIO 10-II-C- 11851

EXPEDIENTE

ASUNTO: Se den facilidades a los alumnos que abajo se mencionan.

México, D. F., a 31 de agosto de 1976.

A QUIEN CORRESPONDA:

A petición de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, estimaré a usted se sirva dar las facilidades necesarias a los alumnos: ALMA NORA HEREDIA GROSZC, SUSANA LOERA RESENDIZ, JUAN JAVIER CRUZ COELLO MARIA ELENA VECA C., JOSE ANTONIO GONZALEZ ALMANZA Y FEDERICO DEPARDON BENITEZ, a fin de que realicen un trabajo de investigación relacionado con el tema "GRADO DE INTERES QUE LE PRESTA LA SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO AL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION", durante el mes de septiembre próximo.

Atentamente.  
El Jefe del Departamento.

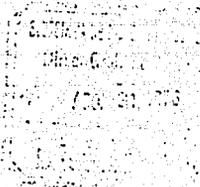
*Alfredo A. Zaldívar Ocampo*  
Alfredo A. Zaldívar Ocampo.

*Alfredo A. Zaldívar Ocampo*

gva.



SECRETARIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO



El presente documento es copia de la original y los datos contenidos en él dependen del autor de éste.

## BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ LOZANO MARIA DEL CARMEN, Metabolismo de la Fuerza - de Trabajo, Tesis, 1972.

ARIAS GALICIA F., Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, 1975.

BASS, BERNARD M., Entrenamiento en la Industria. Editorial-Continental, México, 1971.

CRAIG, ROBERT L., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana. México, 1971.

FERNANDEZ ESCALANTE FERNANDO MARIA, Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas. México/Buenos Aires, Centro Regional de Ayuda Técnica, Buenos Aires, Macchi.

GUERRERO, EUQUERIO, Manual de Derecho del Trabajo. Editorial Porrúa.

REYES PONCE AGUSTIN, Administración de Personal, Primera -- Parte, Relaciones Humanas. Editorial Limusa.

SILICEO ALFONSO, Manual de Capacitación y Entrenamiento. -- Editorial Limusa.

TERRY, GEORGE G., Principios de Administración. Editorial - C.E.C.S.A.

VARIOS AUTORES, Pedagogía para el Adiestramiento, México, - Servicio Nacional A.R.M.O., Número Especial, 1975.

BASES DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA (Acuerdos Presidencia- - les), Editorial Biblioteca de los Trabajadores del Estado - Mexicano.