

153  
2 Egm



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**"LA CAPACITACION INTEGRAL EN  
EL SECTOR PUBLICO"**

**Seminario de Investigación Administrativa**  
**QUE EN OPCION AL GRADO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A N**  
**GUADALUPE GUSTAVO MALIACHI PAVON**  
**JUAN JOSE SANATA AYALA**  
**GUSTAVO TAMAYO PEREZ**  
**L. A. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA**

**MEXICO, D. F.**

**1985**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# "LA CAPACITACION INTEGRAL EN EL SECTOR PUBLICO"

## I N D I C E

### INTRODUCCION

CAPITULO 1.	ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION .....	1
1.1.	Características del Ser Humano .....	2
1.2.	La Sociedad Tribal .....	3
1.3.	La Edad Media .....	4
1.4.	La Revolución Industrial .....	5
1.5.	La Industria Moderna .....	6
CAPITULO 2.	MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION .....	8
2.1.	Antecedentes .....	9
2.2.	Bases Jurídicas de Capacitación de Los Trabajadores al Servicio del - Estado .....	12
2.3.	Constitución Política de los Esta- dos Unidos Mexicanos .....	13
2.4.	Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B, del Artículo 123 - Constitucional .....	13
2.5.	Ley del Instituto de Seguridad y - Servicios Sociales de los Trabaja- dores del Estado .....	14
CAPITULO 3.	PRINCIPAL RETO DE LA CAPACITACION	
	LA EDUCACION INTEGRAL .....	22
3.1.	Educación Integral .....	23
3.2.	Mejoramiento de la Calidad de Vida Trabajador .....	27
3.3.	Incremento de la Productividad .....	30

<b>CAPITULO 4.</b>	<b>EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCION</b>	
	<b>DE CAPACITACION</b>	<b>32</b>
4.1.	<i>Objetivo</i>	33
4.2.	<i>Previsión</i>	34
4.3.	<i>Planeación</i>	40
4.4.	<i>Organización</i>	42
4.5.	<i>Integración</i>	49
4.6.	<i>Dirección</i>	52
4.7.	<i>Control</i>	54
<b>CAPITULO 5.</b>	<b>CASO PRACTICO</b>	<b>58</b>
5.1.	<i>Antecedentes de la Investigación...</i>	59
5.2.	<i>Identificación del Universo.....</i>	62
5.3.	<i>Determinación de la Muestra.....</i>	63
5.4.	<i>Cuestionario Aplicado</i>	67
5.5.	<i>Tabulación y Gráficas.....</i>	78
5.6.	<i>Comentarios</i>	106
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>113</b>

## INTRODUCCION

La Administración Pública como un medio para que el Estado promueva el desarrollo integral del País, debe ajustar - - en forma sostenida e institucional, los recursos de que dispone para satisfacer las dinámicas y cambiantes necesidades de la población.

Este ajuste de la Administración Pública a los requerimientos económicos, sociales y políticos de la sociedad, se - - constituye en una Reforma Administrativa o Modernización de la Administración Pública o sea, un mecanismo de adecuación permanente, el cual comprende la adecuación racional y programada de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales -- del país.

Para que la Administración Pública y su mecanismo de Reforma y Modernización puedan cumplir con sus objetivos es indispensable que se desarrollen los recursos humanos, de modo -- tal que estos sean realmente la base para el logro de una mayor eficiencia y eficacia. Sin adecuar y desarrollar los recursos humanos, la Administración Pública no podrá cumplir con sus fines ni la Reforma o Modernización Administrativa pasará a ser un simple cambio de estructuras.

El trabajo productivo tiene como característica esencial el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos propuestos, situación que deriva de la existencia en el trabajador de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y deseos de utilizarlos y de las posibilidades de satisfacer a través de su trabajo las necesidades personales.

Si el individuo cuenta con las características requeridas para alcanzar el satisfactor y éste existe en el medio, se produce una conducta motivada, es decir, el individuo aporta su máximo esfuerzo orientado a la consecución de un fin. Por el contrario, cuando las condiciones de satisfacción no pueden ser alcanzadas debido a la ausencia de satisfactores en el medio, a la carencia de habilidades por parte de los individuos, como a las presiones existentes y a la imposibilidad de evadir tal situación problemática se origina la frustración.

Dentro del marco de la conducta laboral, las características antes mencionadas también se presentan.

La conducta adquiere condición de motivada si el trabajador posee necesidades, si en su ambiente laboral existen los objetos y condiciones y las pueden satisfacer y si se cuenta con las habilidades necesarias para alcanzarlas. Si por el contrario el trabajador no cuenta con las habilidades que le permit

tan satisfacer sus necesidades y si aunado a ello, no existen en su medio los satisfactores que sus necesidades requieren, se origina la frustración, misma que se manifiesta mediante conductas agresivas, regresivas o de indiferencia, traducéndose esto en improductividad y como consecuencia en pérdidas.

El trabajador productivo se encuentra determinado por el grado de motivación o frustración que se da en el individuo, en relación directa con su capacidad, aptitudes y actitudes.

Las causas que determinan de manera general la conducta humana y de manera particular la conducta laboral, son los estímulos que integran el ambiente que rodea a una persona, la atención que a ellos esa misma persona les preste, la percepción que en función de ellos elabora, la dirección que le da a su pensamiento y las actitudes que manifiesta. Por ello la actitud positiva, negativa o de desagrado que tiene el individuo hacia su trabajo es determinante en el nivel y calidad que tenga de productividad y eficiencia.

De todo esto se concluye la importancia de conocer las aptitudes del personal hacia:

- La supervisión
- La imagen de la organización
- Las políticas de la organización

- *Compañeros de trabajo*
- *El trabajo personal*

*Asimismo , intentamos evaluar en forma objetiva al personal en cuanto a:*

- *Su productividad.*

*Para efecto de conocer el nivel de aptitudes y actitudes de los recursos humanos de la Dirección General de Estadística e Informática, se ha preparado un cuestionario y en base a los resultados que se obtengan mediante la presente investigación, se podrán instrumentar los mecanismos que permitan elevar el nivel de productividad y eficiencia.*



**CAPITULO 1**  
**ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION**

## 1.1. CARACTERISTICAS DEL SER HUMANO

No sólo los acontecimientos y presiones de la sociedad han propiciado el desarrollo humano, sino también la ideología como orientadora del mismo.

Para comprender los antecedentes de la evolución del hombre en sociedad, es necesario presentar algunos aspectos importantes en el desarrollo del ser humano, que inicia según estudiosos de la materia, en la era del paleolítico.

El proceso de desarrollo evolutivo y educativo nace -- con el hombre mismo, las sociedades primitivas estaban orientadas fundamentalmente a prolongar la especie.

Las diversas características del ser humano determinadas por la edad, sexo, coeficiente intelectual, etc., generaron una compleja estructura de la sociedad primitiva. A fines de la edad de piedra, el desarrollo de la cacería de grandes animales acrecentó la importancia del hombre como proveedor alimenticio y aquí es donde nace con la enseñanza de tradiciones creadas, a raíz de un conjunto de creencias mágicas sobre el mundo y la forma de dominarlo, la primera educación formal.

## 1.2. LAS SOCIEDADES TRIBUALES

*La sociedad tribal se consolida a dedicarse á actividades como el pastoreo y la agricultura, elevando con esto su productividad y su poder sobre la naturaleza y surge así la primera división del trabajo.*

*En este período de desarrollo social el trabajo físico manual es forzoso, recaudar, almacenar, custodiar, conservar, eran el inicio, el afecto grupal y la necesidad de protegerse y auxiliarse de todos los peligros que ofrece la naturaleza esta forma primitiva de cultura embrionario generó nuevos alcances a la incipiente capacidad creativa del ser humano. La manera como ejecutaban sus tareas fué transmitiéndose generalmente en forma de tradición, sin embargo, el ser humano es multifacético, lo cual origina en la sociedad cambios, como son: mejoramiento en las formas de vida, incorporaciones, combinaciones, que llevaron al hombre de esa época a generar su propia evolución.*

*Los grupos tribuales obtuvieron su subsistencia en forma particular y crearon hábitos de previsión consciente, que a la vez se convirtieron en proyectos a planes a experimentar y así vemos que descubrieron la forma de fabricar recipientes para guardar agua o bien para colocarla al fuego; esto origina la necesidad de construir herramientas con las cuales se pudieran-*

elaborar objetos en plazos más cortos y en forma más adecuada.

La observación de la naturaleza le permitió al hombre estructurar nuevas formas de pensamiento. Es necesario mencionar que estas etapas evolutivas se han podido reconstruir gracias al análisis científico de restos de objetos y asentamientos -- que siglos después han sido descubiertos por arqueólogos.

El grupo de hombres que diseñaron sus propias herramientas, fue adquiriendo paulatinamente el carácter de autonomía y, a través de la historia se le conoce como artesano, aquí en este período se presenta la segunda gran división del trabajo, los oficios se separaron de la agricultura elevando paso a paso su nivel o status social, permitiendo renovar no sólo sus tradiciones sino también el conocimiento y la acción, conjugándose para redescubrir y transformar la naturaleza. La pintura, escultura, arquitectura y la música fueron las artes que propiciaron las condiciones propias para el desarrollo de la química, metalurgia, anatomía, astronomía, la medicina y la ingeniería.

### 1.3. LA EDAD MEDIA

La edad media trae consigo la especialización entre -- los artesanos, dando como resultado la creación de corporaciones que se organizaron con las siguientes jerarquías: maestros-oficiales y aprendices de un mismo oficio, estas agrupaciones -

tenían como objeto primordial el apoyo mutuo, la protección y la transmisión de conocimientos propios de su actividad. Aquella presenta una cooperación adecuada, control económico; su influencia política creció hasta constituir los gremios, con fundaciones educativas y legales en los que se reglamentaba la calidad, cantidad, precio y moralidad, como formas de conducta -- que tenían que observar toda asociación y así es como en esta etapa se genera la competencia, el aprendiz, oficial y maestro -- normaron sus relaciones laborales; cada nuevo maestro u oficial era un nuevo competidor, es así como se presenta la tercera forma social de división del trabajo en los siglos XVI y XVII, -- cuando el oficial, convertido en patrón, era el único con poder en el gremio.

#### 1.4. LA REVOLUCION INDUSTRIAL

En el siglo XIX se presenta un período formativo del mundo moderno y los cambios que ocurrieron en él, propiciaron la revolución industrial. Este movimiento está identificado -- con el desarrollo del sistema económico capitalista, la ciencia y como consecuencia, la tecnología evoluciona constantemente, -- las máquinas aumentaban su producción y las utilidades, la electricidad propicia el fomento de la comunicación a través de los medios masivos. La práctica transformó el conocimiento y éste -- el dominio del ser humano sobre la naturaleza, la producción en serie revoluciona el concepto de unidad y acuña el de volumen --

de producción, éste permite que el producto llegue a un número -- más amplio de consumidores. El trabajo poco a poco se vuelve -- más rutinario, alineando la personalidad del ser humano, al ser -- usado como sujeto del régimen salarial de los capitalistas.

### 1.5. LA INDUSTRIA MODERNA

En el siglo XX el gran dinamismo de la producción industrial moderna, modifica las características del trabajo, determinando la necesidad de métodos de enseñanza adecuados. En Estados Unidos de Norteamérica, se creó el método de los cuatro -- pasos que consiste en:

- A) Mostrar
- B) Decir
- C) Hacer
- D) Comprobar.

Basados en técnicas militares, las dos guerras ocurri-- das en este siglo, obligaron al hombre a organizar y sistemati-- zar el entrenamiento con una figura central "El agente de capaci-- tación" e "Instructor", como agente de cambio en la estructura -- económica del momento.

La computación trae consigo un nuevo impacto, en el tra

bajo permite cálculos y operaciones en segundos y plantea problemas de nuevas formas laborales que respeten la dignidad del hombre, no sólo considerándolo como un elemento más en el engranaje de la fuerza productiva.

Es así como en esta época de avances tecnológicos increíbles y de cambios en todo tipo de estructuras, la función de capacitaciones importante porque concibe al desarrollo personal como una función de servicio, fundamentada en el proceso de educación cuyo fin primordial es el desenvolvimiento integral del trabajador. Pretendiendo, a través de las técnicas modernas de enseñanza-aprendizaje, desarrollar en el individuo las aptitudes y actitudes necesarias para el eficiente desempeño de sus labores, proporcionándole los elementos que requiera para perseguir constantemente, su superación personal y laboral.

De acuerdo con lo anterior, el trabajador contribuirá a promover el desarrollo integral del país.

**CAPITULO 2**

**MARCO JURIDICO DE LA CAPACITACION**



## 2.1. ANTECEDENTES

La Revolución Mexicana de 1910 convirtió en realidades las aspiraciones de la clase trabajadora nacional, la que, al igual que la de muchos otros Países, no tenía garantías como tal y estaba sujeta a una inmisericordie explotación.

Con el propósito de garantizar un mejor nivel de vida a quienes viven de su fuerza de trabajo, y con la firme pretensión por parte del Estado, de construir un País que fuera productivo, el Constituyente de 1916-1917 incluyó en nuestra carta magna el artículo 123, en el que se refleja la preocupación del Estado - de servicio por captar y dar respuesta a las expectativas de la sociedad.

Asimismo se dió rango constitucional a las garantías - en el trabajo, con el propósito de armonizar las relaciones entre los factores de la producción. La gran mayoría de la fuerza laboral se encontraba en los talleres, en el comercio y en el campo. Los trabajadores al Servicio del Estado eran pocos - y tuvieron que regularse por un Marco Legal poco adecuado para el tipo de responsabilidad que tenían que cumplir.

En 1917 lo importante era proteger a los trabajadores del Sector Privado, ya que constituían la mayoría. Posterior--

mente el Estado habría de crear un Régimen Jurídico propio para quienes, por servir a la Nación, no quedaban comprendidos dentro de las clásicas relaciones obrero-patronales que se contemplaban en el Artículo 123.

La Ley Federal del Trabajo de 1931, que reglamentó el Artículo 123 Constitucional, excluyó a los Servidores Públicos, sin embargo, era necesario llenar este vacío Jurídico-Político; fue por eso que el 9 de Abril de 1931 se expidió un acuerdo presidencial para establecer el Servicio Civil por un período determinado, que sería del 12 de Marzo al 30 de Noviembre del mismo año.

Cumplido el período de vigencia que instituyó el Servicio Civil, los servidores públicos volvieron a padecer las carencias de una regulación, por lo que el General Lázaro Cárdenas, aún con las condiciones adversas propiciadas por la reivindicación de la soberanía Nacional que recrudecieron en su ejercicio gubernamental, comprendiendo los planteamientos de las organizaciones sindicales apoyó el proyecto que culminó con la expedición del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los poderes de la Unión, publicado el 5 de Diciembre de 1938.

Dicho estatuto excluyó a los trabajadores de las em--

presas públicas, que por su relación directa con las actividades productivas se regulaban por la Ley Federal del Trabajo, con excepción de aquellos adscritos a Entidades Paraestatales que por circunstancia que correspondían a intereses nacionales, deberían regirse por la norma que estructura el Servicio Civil Mexicano.

El Estatuto Jurídico de 1938 fué abrogado en 1941 y substituído por otro que, en lo fundamental, guardo las mismas disposiciones.

El 5 de Diciembre de 1960 se adicionó el apartado B al Artículo 123 de nuestra Constitución Política; Así, los derechos de los trabajadores al Servicio del Estado, como tales se elevaron a rango Constitucional.

Para reglamentar el apartado B del Artículo 123 se expidió, el 28 de Diciembre de 1963, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, disposición por lo que se ampliaron los derechos laborales de un Sector de trabajadores -- que tendía a incrementarse en número y responsabilidades ante la sociedad.

## 2.2. BASES JURIDICAS DE LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES -- AL SERVICIO DEL ESTADO.

Como se mencionó, los servidores públicos que laboran en la gran mayoría de las Entidades Paraestatales se regulan -- por la Ley Federal de Trabajo, reglamentaria del Apartado "A" -- del Artículo 123 Constitucional. En consecuencia corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la normatividad -- global de las tareas de capacitación destinada a esos trabajadores.

Aunque en la Ley Federal de los Trabajadores al Servi-  
cio del Estado, reglamentaria del Apartado "B" del Artículo ---  
123, se excluye al personal de confianza que labora en las de--  
pendencias de la Administración Pública centralizada y al de algunas Entidades Paraestatales, cuyos trabajadores se regulan --  
por esta Ley, otras disposiciones Jurídicas- como la Ley del --  
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores  
del Estado- los incluyen en lo relativo a capacitación.

Para los propósitos del presente trabajo es de interés  
mencionar las disposiciones Jurídicas que norman la capacita---  
ción del personal del poder Ejecutivo Federal, que se regula --  
por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado,  
como por la Ley del ISSSTE.

### 2.3. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

*La capacitación en el Gobierno Federal, cuenta con una estructura jurídica que regula su funcionamiento, tanto a nivel de cada Dependencia y organismo público, como al de la administración pública en su conjunto.*

*La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123, apartado B, Fracción VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y las aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de administración pública.*

*El mismo Artículo y apartado. Pero en su fracción VIII, señala "Que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de conocimientos, aptitudes y antigüedad.*

### 2.4. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO B, DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.

**ARTICULO 43** *"Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo 1º de esta Ley.*

C. Titulares de las Dependencias de los poderes de la Unión, de los Gobiernos del Distrito Federal... y de algunos organismos del sector paraestatal que tengan a su cargo funciones de servicio público. Fracción VII inciso F, "El establecimiento de escuelas de administración pública que imparta los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su actitud profesional.

Esta misma Ley, en su artículo 44, dice que "son obligaciones de los trabajadores". Fracción VII "Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su capacitación y eficiencia".

## 2.5. LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

ARTICULO 3. Se establece con el carácter obligatorio -- las siguientes prestaciones.

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

ARTICULO 38. El Instituto en cumplimiento de las Fracciones IV y V del Artículo 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 y disponiendo de servicios que satisfagan las necesidades de educación, de alimentación y de vestido, de descanso y esparcimiento.

ARTICULO 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.

ACUERDO: Por el que se establecen las bases para la -- promoción y coordinación de las reformas administrativas del Sector Público Federal.

Considerando: Que el volumen creciente de los recursos que dispone el Estado y la complejidad cada vez mayor de un país en proceso de modernización, exigen niveles óptimos de eficiencia en los trabajos del Sector Público, para lo que es necesario introducir reformas en sus estructuras y sistemas administrativos así como solucionar y capacitar debidamente al personal que le preste servicios.

ACUERDO: Por el que se crea la Comisión de Recursos --

Humanos del Gobierno Federal, y por lo que se establece la semana laboral de cinco días de duración para los trabajadores de -- las Secretarías y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e instituciones que se rigen por la Ley Federal de los Trabajadores del Estado.

Considerando: Que lo anterior de acuerdo con los estudios realizados y las disposiciones legales vigentes en la materia, pueden lograrse con el establecimiento de una semana laboral de cinco días para los trabajadores al Servicio del Estado -- que además coadyuvaría con los objetivos de la reforma administrativa, a través de su mejor preparación y capacitación, tanto durante las jornadas de trabajo como en algunas de las horas de descanso, he tenido a bien dictar el siguiente:

ACUERDO: Se crea la Comisión de Recursos Humanos del -- Gobierno Federal, integrado por sendos representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, así como del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del -- Estado, presedida por el representante de la Secretaría primeramente mencionada, con el objeto de obtener la mejor organización de los Sistemas de Administración del Personal, el aumento de -- eficiencia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios genera



rales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores -- del Estado.

La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, tendrá las siguientes atribuciones:

I.- Coordinar el ejercicio de las facultades de las diversas dependencias del Ejecutivo en las materias señaladas en el punto resolutivo tercero de este acuerdo.

II.- Proponer sistemas de organización para reestructurar las Unidades de Personal, con objeto de que atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado.

III.- Elaborar un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales dependencias de las Unidades de Capacitación.

IV.- Coordinar el levantamiento de un censo de recursos humanos del Sector Público.

V.- Establecer mecanismos técnicos bipartitas con representantes del Estado y de sus trabajadores, para mejorar los sistemas de administración del personal y elaborar un plan para el funcionamiento técnico y administrativo de las comisiones mixtas de escalafón, y

VI.- Preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de administración de recursos humanos del Gobierno Federal.

ACUERDO: Por el que se modifica la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal. (Diario Oficial 31-I-1977).

Considerando: Que es preocupación del Gobierno Federal adoptar las medidas necesarias para perfeccionar la administración y el desarrollo de los recursos humanos que laboran en la Oficina de la Administración Pública Federal.

Que los programas de Reforma Administrativa y las atribuciones de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, se deben vincular propiciando la participación más directa de los trabajadores al Servicio del Estado en la proposición de estrategias para superar los tradicionales sistemas de administración de personal y preparar el funcionamiento de un sistema inte-

gral y moderno de administración de recursos humanos del Gobierno Federal, he tenido a bien dictar el siguiente:

ACUERDO: La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tendrá las siguientes atribuciones:

I.- Preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de administración de recursos humanos del Gobierno Federal y proponer la estructura de la unidad administradora del sistema.

II.- Proponer sistemas de organización y funcionamiento de las Unidades de Administración de Personal, con objeto de que atiendan en debida forma las actividades de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo del personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores y de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del estado.

III.- Establecer y hacer cumplir las normas y mecanismos necesarios para mantener la regularidad, seguridad y estabilidad en el trabajo de los servicios públicos.

IV.- Practicar, durante el primer bimestre de cada año, evaluaciones y análisis del estado que guarden las relaciones -

de trabajo en cada entidad, a fin de promover lo conducente y, en su caso, fijar los calendarios de regularización que procedan.

V.- Proponer sistemas escalafonarios por medio de los --  
cuales se otorguen los ascensos en función de los conocimientos,  
aptitudes y antigüedad de los trabajadores.

VI.- Elaborar un programa permanente de formación y capa  
citación del personal por niveles funcionales en dependencias y -  
sectores administrativos y establecer los lineamientos a que debe  
rán sujetarse las unidades de capacitación que se encarguen de su  
ejecución, y

VII.- Formular las normas y disposiciones generales que  
deban acatar las dependencias y los empleados del Gobierno Fede--  
ral para aprovechar las becas de estudio que ofrecen los gobier--  
nos extranjeros y las organizaciones internacionales.

ACUERDO PRESIDENCIAL PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DEL  
26 DE JUNIO DE 1979.

Considerando que en el ISSSTE se creó una Subdirección -  
de Acción Cultural de la que depende el Centro Nacional de Capaci  
tación Administrativa, con el objeto de realizar en favor de los  
trabajadores y de sus familiares derechohabientes, promociones -

que mejoren su preparación técnica y cultural.

Que actualmente funciona en la mayor parte de las dependencias del ejecutivo y en algunas organizaciones sujetas al régimen de la Ley del ISSSTE, escuelas para la capacitación de sus trabajadores, con el objeto de que estos puedan adquirir los conocimientos necesarios para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mejoramiento de su aptitud profesional, asistir a los Institutos de Capacitación Administrativa de su personal, a efecto de que se pueda obtener ascensos conforme al escalafón, así como mantener y elevar su aptitud profesional, para lo cual coordinaran con el mismo Instituto la acción que en esta materia venga desarrollando o promuevan en favor de sus trabajadores y sus programas de difusión cultural, deportiva recreativa de los propios trabajadores y de sus familiares.

**CAPITULO 3**  
**PRINCIPAL RETO DE LA CAPACITACION**  
**"LA EDUCACION INTEGRAL"**

## PRINCIPAL RETO DE LA CAPACITACION LA EDUCACION INTEGRAL

*Se ha considerado a la capacitación como el medio para lograr la superación personal y de grupo en todo el país.*

*Por eso, el sector público ha mostrado fuerte interés por la capacitación de los empleados debido principalmente a -- tres factores:*

- 1. - La Educación Integral.*
- 2. Mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.*
- 3. - Incremento de la productividad.*

### 3.1. LA EDUCACION INTEGRAL

*El objetivo de la educación es ayudar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto a persona humana, provista de las armas del conocimiento, de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales, mientras que al mismo tiempo va enriqueciéndose con la herencia espiritual de la civilización a que pertenece y queda asegurada ante la sociedad.*

*mula educativa extra escolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos, destrezas, o sea, desarrollar sus aptitudes y actitudes para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello, - mejorar la calidad del trabajo. En otras condiciones, la capacitación como un hecho educativo debe planearse, desarrollarse y - evaluarse con base en principios propios de la educación.*

*La identificación del comportamiento del trabajador, mediante una labor permanente de investigación, formación e información, es tarea que se cumple a través del proceso de capacitación. Entendiendo a la capacitación como un proceso de desarrollo integral permanente, conciente y deliberado que procura medios para que tenga lugar la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de mejores actitudes que incrementen la eficiencia de las organizaciones, así como la superación personal y social de los trabajadores.*

*La educación determinará al hombre dentro de una serie de actividades que le permitan llevar una vida normal, útil, capacitándolo para desenvolverse dentro de una serie de obligaciones y derechos.*

*Uno de los fines será integrar a la persona a la socie-*



dad, al crear la aceptación de una serie de normas, que sirven para orientar y permitir una evolución social dentro de un ambiente adecuado para que se desarrolle plenamente el hombre.

Y así vemos que la educación es un conjunto de prácticas, de modos de obrar, de costumbres perfectamente definidas por la generación adulta que precedió y que tratará de sensibilizar sobre actuaciones futuras.

El proceso educativo conoce perfectamente las posibilidades del hombre y tratará de hacer conciencia en la necesidad del desarrollo máximo para beneficio de sí mismo y del medio en el que se desenvuelve.

La educación moderna pretende que el hombre use la mente y su cuerpo dentro de una serie de valores a los que se debe que ésta sea integral y son los siguientes:

**LIBERTAD.** Autonomía mental para decidir su actuación, teniendo la responsabilidad de una actitud de cooperación y de reflexión frente a los individuos con los que interacciona.

**RAZONAMIENTO.** Capacidad de procesamiento hacia una reflexión constante. Esta posibilidad exige un proceso de observación, análisis, reflexión de hechos y toma de decisiones.

**DEMOCRATIZACION.** Significa participar activamente en la toma de decisiones colectivas, involucrarse en ello, no sólo de pensamiento sino también con la acción. A ninguna persona se le va a organizar y controlar su vida, sin proporcionarle información, ni permitirle iniciativa o dejarle actuar.

**SOCIALIZACION.** Entendiéndose en términos de mayor integración y participación. Su uso originó convivencia y comunicación. La necesidad de vivir en relación constante con el grupo social, estableciendo un equilibrio entre los satisfactores que persigue, las exigencias del medio y las aplicaciones productivas y creativas que de ello surjan.

Estos son los aspectos más importantes de la educación integral y conforma el panorama de una educación moderna, que proporciona al ser humano conocimientos, la posibilidad de organizar su cuerpo y el uso integral de todas sus capacidades, para que por sí mismo se perfeccione, se desarrolle en un ambiente socializante de libertad y democracia razonada.

Así pues, en relación con la educación social, instrumento del cual se genera el cambio, Fichte declara "Lo único que tienen los pueblos para no vivir en decadencia, es la educación".

### 3.2 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR

Una de las preocupaciones constantes por parte de las autoridades oficiales, ha sido el poder lograr incrementar el nivel de la fuerza de trabajo, así como la productividad.

La aplicación de futuras políticas que hagan posible la participación de los trabajadores en los beneficios de la productividad como el resultado del esfuerzo humano.

El presente trabajo forma parte de un conjunto de esfuerzos que hace el gobierno federal por contar con elementos que le permitan reforzar y en su caso, reorientar sus políticas laborales, especialmente en materia de capacitación.

Debe de darsele un lugar importante y especialmente prioritario a la capacitación en el gobierno, no sólo por ser una obligación y un derecho del trabajo, sino sobre todo por considerar que la formación para y en el trabajo puede resultar indispensable para sostener e incrementar los índices de productividad.

Los beneficios, que se logren, al contar con una capacitación ágil, flexible, económica, se traducirá en relación a la aportación de bases que fundamenten la realización de futuras políticas de participación de los trabajadores en los resultados.

tados de la productividad en cuanto se relacionen con el esfuerzo humano.

Es inegable que la mayoría de las calificaciones de los trabajadores repercute en modo más inmediato en el incremento de la productividad, así mismo, es reconocible que el beneficio que se deriva se da en función del organismo en primer lugar, y en segundo lugar el de los trabajadores.

Los directivos del área de Recursos Humanos consideran que: el verdadero aprendizaje se da en el queacer diario del trabajo, y que es a través de la experiencia como se adquieren las habilidades.

En la actualidad existe una actitud más abierta para aceptar los sistemas de capacitación como un medio necesario, dado que existe una fuerte carencia de recursos humanos calificados en el país.

Para el trabajador es de interés, la capacitación debido a que se ha convertido en un derecho legal-laboral, y si este derecho contrae explícitamente la obligación de asistir, participar, aprovechar y aplicar los contenidos de la capacitación que reciba, queda pendiente cuál es el beneficio que ellos ignoran.

La ley establece para los trabajadores una participación activa en el diseño de planes y programas de capacitación. La participación del trabajador no es la misma en cuanto a la incidencia de la obtención de resultados.

Es obligación para las autoridades oficiales, el capacitar a sus trabajadores con la finalidad de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en las actividades -- que desempeñan, prepararlos para una nueva vacante ó puesto de nueva creación, así como el prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad, etc.

La relación entre capacitación y trabajo, quedan formalmente establecidos en la ley y adquiere un lugar preponderante, dentro de la jornada laboral cuando deben de ejecutarse los planes y programas de capacitación.

El beneficio para el trabajador será, obtener mejores niveles de vida y de bienestar a través del mejor desempeño laboral. Así como su desarrollo y superación personal.

Finalmente, se puede decir que el momento en que es posible apreciar con claridad los beneficios de la capacitación -- es cuando el trabajador regresa a su centro de trabajo, se independiza del instructor, y con su iniciativa y bajo su responsabilidad, pone en práctica los conocimientos y habilidades - ---

aprendidas.

Por lo tanto, se puede decir que la capacitación es un proceso complejo de desarrollo de diversos conocimientos y habilidades que tendrán que aplicarse posteriormente, es preciso -- considerar que el nivel pleno de desempeño se logrará con un -- período de prácticas y experiencias. Sin embargo, este período dependerá de las diferencias individuales de los participantes y de los estímulos, incentivos ó compensaciones que se le proporcione en su centro de trabajo.

### 3.3 INCREMENTO A LA PRODUCTIVIDAD

Las disposiciones legales han hecho que los empleados -- se inquieten y traten de encontrar procedimientos que les permitan cumplir oportunamente, esto ha provocado que se diseñen programas de capacitación sin considerar los lineamientos técnicos que deben reunir. Por eso nuestra estructura muestra los sistemas y subsistemas que controlen, comprueben y evalúen la capacitación, debiendo lograr una capacitación organizada para obtener grandes beneficios que permitan el más rápido desarrollo -- del país. El gobierno, por su parte, realiza una campaña para sensibilizar a los empresarios y trabajadores acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad -- definiendo a éste no como tener que trabajar más, si no traba -- jar más inteligentemente, no como explotación del trabajador, --

*si no como la distribución de la riqueza.*

*La función de capacitación tiene por objeto principal, el proveer a todos los empleados de medios para lograr un ajuste a los requerimientos de su empleo, un desarrollo de capacidades y aptitudes que propicie progresos individuales como parte de la fuerza productiva de la dependencia.*

*Actualmente se pretende hacer de la capacitación un -- instrumento para incrementar la productividad pública, al vincularla estrechamente con los objetivos, planes y programas globales e institucionales, y al procurar a través de ella una mayor eficiencia y eficacia de los servidores públicos en el desempeño de las tareas que tienen encomendadas, y en el mejoramiento de la atención y de los servicios al público. Asimismo se pretende orientar los programas de inducción, formación y -- perfeccionamiento hacia las necesidades y requerimientos de los -- puestos, pues se considera que lo más importante para elevar la eficiencia pública es precisamente que cada uno de los trabajadores haga mejor su trabajo.*

**4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA  
FUNCION DE CAPACITACION**



#### 4.1 OBJETIVO

La finalidad de señalar los pasos que de acuerdo con la lógica se deben seguir para la obtención de buenos resultados en la función de capacitación, tiene mucha similitud con las etapas del Proceso Administrativo.

Como sabemos, las diversas funciones y actividades que existen en una organización, son las que han hecho evolucionar las necesidades de adquirir habilidades y preparación para un mejor desarrollo, de ahí el surgimiento de la capacitación y adiestramiento, que es en sí una actividad que debe ser vista como una inversión rentable y redituable, para la obtención de mejores resultados y un personal mejor preparado.

Es por esto que la función de capacitación debe estar orientada a satisfacer las necesidades específicas de una organización y ésta debe de ser su misión a través de sus programas de capacitación, ya que éste debe de estar engranado en los objetivos de la organización; es por ello que el Proceso Administrativo es importante y necesario en cualquier empresa para el logro de los objetivos; resulta natural que la función de capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo, propio, que incluya la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control; para efectos de este capítulo, consideramos-

los puntos mencionados.

#### 4.2 PREVISION

Investigación para determinar las necesidades reales - que existan o que deben satisfacerse a corto, mediano y largo - plazo, en el proceso administrativo de la función de capacitación.

Es el primer paso que se da en la capacitación, el - - cual tiene por objeto satisfacer las necesidades presentes y fu turas de todo organismo, y por el otro, preveer situaciones que deban resolver con anticipación.

En base a la investigación de necesidades de capacitación se determinará una descripción detallada y precisa de las actividades en las que se debe capacitar a los empleados, el nú mero de posibles participantes y las características colectivas e individuales más importantes de ellas.

En el concepto que nos da el Maestro Agustín Reyes Pon ce se ratifica la similitud de los conceptos. Es el elemento - de la administración en el que, con base en las condiciones futuras una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una inves tigación técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

*Investigación que se realiza para determinar necesidades de capacitación, en la Dirección General de Estadística e Informática, se hace a través de cuestionarios.*

*Dentro de la previsión, la capacitación tiene dos razones de ser:*

- 1. Satisfacer necesidades presentes con base a conocimientos y actitudes.*
- 2. Prever situaciones que se deban resolver con anticipación.*

*Necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:*

- 1. Las que tiene un individuo*
- 2. Las que tienen un grupo*
- 3. Las que requieren solución inmediata*
- 4. Las que demanda solución futura*
- 5. Las que piden actividades informales de entrenamiento*
- 6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento*
- 7. Las que exigen instrucción sobre la marcha*
- 8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo*

9. Las que la Dirección General de Estadística e Informática puede resolver por si misma
10. Aquellas en que la Dirección General de Estadística e Informática necesita recurrir a fuentes exter  
nas
11. Las que un individuo puede resolver en grupo
12. Las que un individuo puede realizar por si solo

Puede definirse las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

1. Necesidades de entrenamiento son aquellos temas, co  
nocimiento y habilidades que deben ser aprendidos, desarrolla--  
dos o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la pre-  
paración integral del individuo en tanto colaborador de organi-  
zación.

2. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre-  
el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y -  
las necesidades de trabajo presente y futuras de conformidad --  
con los objetivos de la organización.

3. También pueden considerarse como aquellas carencias  
de los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el de  
sarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia de-

su puesto de trabajo.

Otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo.

1. El análisis, descripción y evaluación de puestos.
2. La calificación de méritos, y la evaluación del nivel del desempeño de los empleados.
3. Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos de personal.
5. Información y estadística derivado de encuestas y cuestionarios o entrevistas diseñadas para determinar necesidades.
6. Índices de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Quejas.
9. Peticiones expresas respecto de capacitación planeadas individual y grupalmente.
10. Evaluación de cursos de seminarios.

11. *Espansión y crecimiento de la organización.*
12. *Inspección y auditorías.*
13. *Reconocimientos oficiales.*

*Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito-- en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:*

1. *Entrevista individual.*
2. *Entrevista en grupo.*
3. *Aplicación de cuestionarios.*
4. *Aplicación de evaluaciones y pruebas.*
5. *Inventario de recursos humanos.*

*Podemos entender la Dirección de necesidades como un - análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización, al -- realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la - que representa la información básica para el inicio del proceso de capacitación de adiestramiento.*

*A continuación enlistamos algunos beneficios de un - -*

*diagnóstico de necesidades de capacitación:*

1. *Análisis y localización de necesidades educativas.*
2. *Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.*
3. *Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.*
4. *Información para la programación de actividades del Departamento de Capacitación.*
5. *Información para calcular el costo beneficio del programa de capacitación.*
6. *Definición de recursos necesarios como:*
  - 6.1. *Eventos a realizar.*
  - 6.2. *Cuerpo de instructores*
  - 6.3. *Materiales didácticos necesarios.*
  - 6.4. *Metodología a emplear.*
  - 6.5. *Recursos físicos.*
  - 6.6. *Auxiliares didácticos necesarios.*

### 4.3. PLANEACION

Redacción y análisis de los objetivos, una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que deban lograr. Es la clave para optimizar el uso y resultados aplicados en capacitación, una buena planeación debe de estar basada en una buena investigación, en un análisis claro y concreto de:

- Cómo es el funcionamiento y desempeño de los trabajadores actuales.

- Qué nuevas actividades y conocimientos son necesarios para mejorar la productividad, en qué grado y con qué clase de trabajadores.

- Qué cambios planeados en la operación de la empresa, requerirán trabajadores con nuevas habilidades y conocimientos.

- Qué planes de expansión hay y que clase de trabajadores se requerirán para que se logre con éxito dicha expansión.

- Pueden los actuales trabajadores ser capacitados para futuros trabajos o se requerirán nuevos empleados con nuevas habilidades.



Además de este análisis desde el punto de vista interno, se debe realizar una investigación sobre las condiciones del medio ambiente externo, como están impactando los cambios en -- tecnología, qué hay de nuevo en materia de capacitación, qué -- nuevos métodos o procedimientos, materiales o equipo se están -- aplicando en este campo. Con los resultados de la investiga-- ción y manteniendo una referencia constante de las metas que se determinan para satisfacer las necesidades de capacitación, la planeación nos ayuda a resolver ordenadamente cuestionamientos -- tales como:

- Qué debe hacerse.
- Con qué secuencia de prioridad o enfoques.
- De qué manera y a qué costo
- Qué resultados específicos se espera y que problemas deberán ser resueltos.
- Qué limitaciones existen.

En este paso se determina lo que los participantes sa brán hacer, o los cambios de conducta que tendrán cuando termine su capacitación.

*Se debe entender a esta etapa como una función de planeación aplicada a la labor de capacitación ya que es aquí donde se fijan los principios para alcanzarlos, la fijación de los - - tiempos requeridos y los costos necesarios.*

#### 4.4. ORGANIZACION

*Estructura del contenido educacional.*

*Involucra todas las actividades que el personal de capacitación y adiestramiento realiza, con y por otros para lograr los objetivos y metas de determinado programa, esto incluye la preparación, el desarrollo o conducción y la realización de los eventos, seminarios y cursos.*

*Para este paso de estructuración del contenido, es necesario organizar y decidir el orden en que se van a presentar - las siguientes actividades:*

- *Se enlistan funciones (en el proceso administrativo fijar autoridad y responsabilidad correspondiente).*

- *Cada actividad general se analiza en los elementos que la componen, el proceso administrativo determina cómo deben dividirse las grandes actividades para lograr el fin general.*

\* *Organización del contenido educacional.* En el proceso administrativo es la estructura técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones para el logro de -- una mayor eficiencia.

En consonancia con los objetivos y la política de la Dirección General de Estadística e Informática, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe de perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos del liderazgo, equipo y de labor individual, dichas metas son:

1. *Desarrollar un comportamiento individual.*

2. *Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.*

Se debe entender por comportamiento individual el grado de compromiso e integración que adquiere la persona como -- tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente -- de formación.

Comportamiento de grupo, comprende la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los -- objetivos de su unidad y organización. Esta madurez se logra por medio de la acción coordinada de la función asesora y las -- líneas en funciones de capacitación.

La experiencia nos demuestra que la unidad de formación (sección o departamento) es la que, en forma unilateral, analiza y decide el contenido y estructura de los cursos.

La estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, como métodos, técnicas, duración, horario, actos-solemnes (inauguración y clausuras) servicios diversos, etc.

Contenido es la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud o sea es el conjunto de temas que han de impartirse.

Para determinar el curso que se impartirá se debe recibir de los jefes de línea la información en el cual permita programar los cursos con objetividad y realismo.

De lo anterior se requiere un diálogo franco y continuo entre la unidad asesora de capacitación y los jefes de línea, debiendo marcar un especial liderazgo los altos mandos dentro de la jerarquía de la organización.

La capacitación y el desarrollo de personal no contribuye, en términos generales, al logro inmediato de mejores resultados, sino más bien a mediano y largo plazo.

Determinar el contenido o materia de educación es par

te de los objetivos que se deben lograr.

En seguida se enlista una escala que sirve como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

- Conocimientos generales a cerca de la organización.
- Conocimientos y habilidades elementales para el -- puesto que desempeña.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto.
- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona.

También se enlistan algunos temas o materias que deben impartirse:

A nivel elemental:

- Conocimientos de inducción a la organización.
- Relaciones humanas.

- Comunicación.
- Organización del trabajo
- Trabajo en equipo.

A nivel de Capacitación y Desarrollo:

- Administración general.
- Contabilidad
- Finanzas
- Toma de decisiones
- Análisis de Sistemas.
- Sociología de la empresa.
- Motivación
- Comunicación.

La capacitación tiene dos tipos de cursos básicos que

son:

- Uno técnico exclusivamente, llamado "Profesional", que se imparte este tipo de curso a grupos de mediano y alto nivel, que consiste en un 90% a 100% de materias técnico-específicas orientadas directa e inmediatamente al puesto de trabajo.

- Segundo de información y formación en general que se imparte a todos los niveles que consiste en el 100% de materias de formación general y desarrollo.

Lo recomendable es alternar ambos tipos de conocimientos, pues los dos contribuyen en el mismo grado de importancia para la formación de la persona según la gráfica.

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION PROMEDIO	REACCION DEL GRUPO	COMPOSICION DEL GRUPO
PROFESIONAL O TECNICO	90% A 100% DE CONOCIMIENTOS TECNICOS.	UNILATERAL. - BASICAMENTE CONFERENCIA -- UNILATERAL. - AUDIOVISUALES. - MINIMA PARTICIPACION DE GRUPO.	1 A 3 SEMANAS VARIABLE	- CANSADO RAPIDO - ACTITUD CERRADA - NO ENTIENDE NI ACEPTA RETOS. - POCA AUTOMOTIVACION	- NECESARIAMENTE HOMOGENEO. - IGUAL NIVEL, EXPERIENCIA. - ESCOLARIDAD SEMEJANTE. - NIVEL MEDIO Y ALTO.
DE FORMACION GENERAL O DESARROLLO.	100% DE MATERIAS DE FORMACION Y DESARROLLO.	DINAMICO. - TRABAJO DE GRUPOS - METODO DEL CASO. - AUDIOVISUALES.	2 SEMANAS VARIABLE.	- ACTITUD ABIERTA - ENTIENDE Y ACEPTA RETOS - INTERES POR CONOCIMIENTOS TECNICOS - AUTOMOTIVACION	- HOMOGENEO O HETEROGENEO. - TODOS LOS NIVELES.
MIXTO ALTERNADO - MATERIAS TECNICAS Y DE FORMACION.	50% A 75% DE MATERIAS TECNICAS. 25% A 50% TEMAS DE INFORMACION GENERAL.	TANTO UNILATERAL COMO DINAMICO. APLICABLES TODOS.	1 A 2 SEMANAS VARIABLE	- MEJOR ENTENDIMIENTO Y ACEPTACION DE RETOS. - FORMACION PROFESIONAL Y HUMANA.	- PRINCIPALMENTE HOMOGENEO. - TODOS LOS NIVELES.



#### 4.5. INTEGRACION

*Selección de técnicas y materiales didácticos.*

*En este paso se necesita tomar en consideración los resultados de las etapas anteriores, ya que es aquí donde se prepara la instrucción, se precisan las actividades que se van a realizar para que los participantes aprendan como se va a proporcionar la información, qué ejercicios se van a usar, etc. De acuerdo con todo lo anterior y con el número de participantes, se seleccionarán las técnicas, ya seleccionadas, éstas, se podrán escoger el tipo de material didáctico para la óptima ejecución de las mismas.*

*En el proceso administrativo son los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.*

*El estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad en los últimos 10 años, la pedagogía ha señalado derroteros hacia los nuevos métodos de instrucción.*

*Pues los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de en*

señanza.

En la actualidad la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor es decir la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en la función educativa.

Por lo tanto no existe un método ideal que sea el mejor, todos son buenos y darán los resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen.

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación:

1. Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen:

Adiestramiento

Métodos objetivos

Métodos audiovisuales

Métodos informativos

Capacitación

Método de Participación  
de Grupo

*Formación y Desarrollo*

*Métodos destinados a  
cambio y orientación de  
actitudes.*

*2. Según la actividad*

- *Labor individual y autoeducación*
- *Experiencia*
- *Lectura planeada*
- *Autocrítica*
- *Observación*
- *Instrucción programada*

*Interacción y participación de grupo*

- *Mesa redonda*
- *Grupo efectivos de trabajo*
- *Seminario*
- *Trabajo de Grupo o Conferencia con participación*
- *Método del caso*
- *Foro*
- *Congreso*
- *Comité*
- *Simposio*
- *Dinámica de Grupos*

### 3. Información de conocimientos

Los más recomendables son los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audio visuales.

- Aprender-haciendo
- Clase formal
- Conferencia
- Discurso
- Proyección de transparencias (medios audiovisuales)
- Visitas
- Viajes

### 4.6 DIRECCION

#### *Impartición de los cursos*

Es motivar, impulsar, coordinar y vigilar las acciones del instructor del participante y del grupo en general, para -- que todos en conjunto coadyuven al mejor logro de los planes se ñalados, siendo una parte importante la comunicación como cen--tro director de todos los elementos involucrados en la enseñan--za.

La Dirección incluye la administración de la función -

de capacitación y el mantenimiento de un clima adecuado de moti  
vación e interés en el cual se desarrolla la organización, sus-  
 fases son:

- Cómo está resultando la programación
- Cómo lo está haciendo
- Si se está dentro del presupuesto
- Si se está dentro de los programas tiempo
- Están orientados a las metas y objetivos para lo --  
 cual fueron establecidos los programas de capacita-  
 ción.

Esta etapa pone a prueba la planeación y organización, así como también permite detectar pautas fuertes y débiles o ne  
cesidades para mejorar el funcionamiento de la capacitación.

La situación física del local ó aula, en el que se va-  
 a llevar el curso es importante.

En primer término se debe tomar en cuenta la automoti-  
vación o frustración a que está sujeto el educando, según sea -  
 el sitio agradable o desagradable.

El local ó aula debe tener los siguientes aspectos.

- adecuada ventilación

- Luminosidad del aula
- Limpieza del local
- Funcionalidad

La educación es esencialmente dinámica. Lo que significa que toda capacitación debe ser ágil y dinámica.

#### 4.7 CONTROL

*Evaluación y seguimiento.*

El control como función, mantiene los sucesos y actividades de la capacitación dentro de la línea, al mantener una -- vigilancia cercana de la operación, comparadas con las metas -- preestablecidas y tratando de asegurar que se cumpla con los -- objetivos. Los elementos del control incluyen: records y reportes, cuestionarios, inventarios, encuestas de operaciones, análisis de funcionamiento, etc.

Los procedimientos del control dan la oportunidad de -- destacar desviaciones de los planes y objetivos, permitiendo -- que las causas puedan ser examinadas y corregidas, este paso es el que determina hacia donde están encaminándose los resultados de capacitación, la justificación de costos, la efectividad de la función, su contribución a los resultados.

Aquí se puede ver así:

. Si se está desempeñando un buen trabajo en el área de capacitación, la evaluación proporciona ideas muy útiles en lo referente a la función de capacitación, a su orientación y a sus resultados.

Algunas principales fuentes de evaluación pueden ser:

- . Opiniones de los capacitados.
- . Opiniones de supervisores en cuanto a resultados -- del trabajo desempeñado por el personal capacitado.
- . Realización de pruebas o exámenes teóricos o prácticos en situaciones donde su comportamiento puede ser observado.
- . Observaciones o comentarios de la administración.

El control permite al área de capacitación y a la administración de la organización a visualizar:

- Que actividades en capacitación deben ser eliminadas, enfatizadas o reducidas y cuáles nuevas deben ser implementadas.
- Que políticas deben ser revisadas y cuáles deben -- ser promulgadas.

- Que servicios adicionales deben ser instituidos
- Como podemos incrementar la productividad del area de capacitación.

La revisión de todas las observaciones que la fase del control proporciona, el ajuste o adecuación que de acuerdo a -- las necesidades que en la organización se vayan requiriendo en forma dinámica y flexible.

Es necesario planear la evaluación y elaborar los instrumentos correspondientes para un seguimiento de la instrucción, con el objeto de comprobar que el empleado ha alcanzado -- los objetivos deseados, la evaluación nos permite conocer la -- eficiencia del curso.

En el proceso administrativo es el establecimiento de sistemas que nos permita medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si ha obtenido lo que se esperaba y así poder corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Una vez señalado los objetivos de educación y se hayan escogido los métodos de instrucción, se podrá celebrar el curso de capacitación dentro de la organización. Cuando este termine, se debe evaluar mediante una encuesta a fin de medir su éxito y



el grado de asimilación del capacitado. Así como se servirá de base para determinar a futuro necesidades de capacitación.

Evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de labor de un instructor, para que permita mejorar habilidades y corregir errores.

La evaluación deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

- La reacción del grupo y la del alumno
- El conocimiento adquirido
- Conducta
- Resultados

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción conocimiento y cambios del capacitado.

5. CASO PRACTICO

## 5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

La presente investigación práctica, se llevó a cabo en la Dirección General de Informática y Estadística.

Las principales atribuciones son:

1. Administrar los bienes informáticos instalados en las dependencias de la Secretaría, estableciendo y desarrollando programas que tiendan al óptimo uso y aprovechamiento de estos recursos.

2. Proporcionar a las dependencias de la Secretaría, los servicios de desarrollo, implementación y mantenimiento de sistemas de información computarizados, así como los de Procesamiento Electrónico de Datos.

3. Establecer las normas para la adquisición, instalación operación y mantenimiento de los bienes informáticos de la Secretaría, de acuerdo a los lineamientos señalados por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

4. Tramitar ante la Secretaría de Programación y Presupuesto las solicitudes de dictamen técnico para la adquisición, ampliación y/o sustitución de bienes informáticos presentadas por las dependencias de la Secretaría.

5. Asesorar a las dependencias el uso y aplicación de la captación electrónica.

6. Elaborar y dirigir planes y programas de desarrollo informático, estableciendo las normas políticas y procedimientos requeridos para su implantación.

7. Coordinar los Comités que se requieran para resolver todos aquellos asuntos relacionados con la informática.

8. Llevar a cabo las estadísticas sobre los sistemas, usuarios, niveles de productividad, de eficiencia y eficacia de los Centros de Cómputo Desconcentrados.

9. Elaborar los informes mensuales, semestrales y - - anuales correspondientes a las estadísticas de los Centros de Cómputo Desconcentrados.

10. Participar en la elaboración de planes y programas tendientes a optimizar el uso de los bienes informáticos de la S.S.A.

11. Investigar y proponer nuevas técnicas y métodos estadísticos para controlar sistemas, usuarios, niveles de productividad en los Centros de Cómputo Desconcentrados.

Por lo anterior se requiere de personal que se encuentre debidamente capacitado para el desempeño de los diversos -- puestos de trabajo, de esta dependencia.

Se realizó una investigación con el personal (Jefes de Oficina, Analistas, Jefes de Sección, Jefes de Mesa, Codificadoras, Secretarías, etc.) con el fin de conocer las opiniones de su medio ambiente laboral, las cuales serán encomendadas para la estructuración del programa de capacitación.

El método experimental fue a base de cuestionarios, a través de los cuales se obtuvo la información que sirvió para la comprobación de la hipótesis.

## HIPOTESIS

El objeto principal de esta investigación es de conocer las actitudes y aptitudes del personal hacia la organización, condiciones generales de trabajo, inducción, capacitación, desarrollo, supervisión, integración de grupos, comunicación, - trabajo, resultados, reconocimiento, remuneraciones. Y de esta forma poder detectar las necesidades de capacitación, con el -- fin de elevar su productividad y eficiencia y obviamente el desarrollo de esta dependencia.

## 5.2. IDENTIFICACION DEL UNIVERSO

El universo considerado fue la Dirección General de Estadística e Informática de la secretaría del sector salud.

Estructuralmente la dirección de estadística e informática cuenta con seis direcciones de área que son:

1. Dirección de Estadística
2. Dirección de Informática
3. Dirección de Análisis y Diseño
4. Dirección de Producción
5. Dirección de Servicios de Computo
6. Delegación Administrativa

La dirección de estadística e informática esta constituida por 496 empleados de diferentes puestos, sobre los cuales determinamos nuestra muestra representativa como sigue:

Características del Muestreo:

- a) Se trata de una población finita
- b) Se trata de varios grupos en los que se fijará la Muestra
- c) Para el diseño del cuestionario se toma en cuenta que debía ser de un lenguaje sencillo, fácil de en

tender, con una secuencia l6gica y elaborado de --  
tal modo que se puedan ir guiando y controlando --  
las respuestas.

Es un cuestionario de 62 preguntas y todas son cerra--  
das, formuladas de tal manera para conocer algunas opiniones so  
bre actitudes y aptitudes del personal.

### 5.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para determinar la muestra utilizamos la siguiente --  
formula:

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

DONDE:

$n$  = Va hacer el tama1o de la muestra

$z$  = Es el nivel de confianza requerido para generali--  
zar los resultados hacia la poblaci6n, que en es--  
te caso es de un 95%.

Con un 5% de error, este nivel de confianza se obtiene  
de las tablas de areas bajo la curva normal, y nos da de 1.96.

Entonces  $z = 1.96$ .

E = El nivel de precisión E, significa la precisión - con la que se generalizan los resultados, para este calculo vamos a utilizar un 5%.

$$E = (0.5)$$

q y p = Se refiere a la variabilidad de respuestas, -- unicamente son dos si, o no. Entonces la máxima variabilidad - posible es que el 50% conteste afirmativamente y el otro 50% ne gativamente por lo tanto:

$$p = .5$$

$$q = .5$$

n = Es el tamaño de la población que es de # 336 y - están distribuidos de la siguiente manera.

Informatica	71
Producción	70
Servicios de computo	90
Análisis y diseño	21
Estadística	52
Delegación Administrativa	32

Los cuestionarios se aplicaron a jefes de oficina, jefes de sección, analistas, codificadoras, jefes de mesa y secre tarias.



Para determinar el número de cuestionarios que se aplicaron a cada dirección se aplico la siguiente formula.

$N_h$  = subpoblación

$N$  = población  $\frac{N_h}{N}$

Para fijar la muestra en los grupos se emplea la siguiente formula.

$$\frac{N_h}{N} (n)$$

$N_h$  = Grupos.  $N$  = tamaño de la población

$n$  = Tamaño de la muestra

Sustituyendo en las formulas nos da una muestra de 276 y las direcciones quedan de la siguiente manera:

	SUB POBLACION	FRACCION DE GRUPOS	MUESTRA DE LOS GRUPOS.
Informatica	71	.21	58
Producción	70	.21	58
Servicios de Computo	90	.27	74
Análisis y Diseño	21	.06	17
Estadística	52	.15	41
Delegación Administrativa	<u>32</u>	<u>.10</u>	<u>28</u>
	336	1.00	276

Los cuestionarios cuentan con 62 preguntas y se aplicaron de la siguiente manera:

		TOTAL	SI	NO	%
Jefes de Oficina	37	2294	1366	928	60
Analistas	42	2604	1550	1054	59
Codificadoras	45	2790	1576	1214	56
Jefe de Sección	48	2976	1548	1428	52
Jefes de Mesa	56	3472	1772	1700	51
Secretarias	48	2976	1650	1326	55
Tamaño de la muestra	276.				

Análisis e interpretación de la información una vez --  
efectuada la investigación, se procedió a tabular e interpretar  
la información obtenida a través de los cuestionarios.

El tabulado de la información se presenta en forma se-  
cuencial de acuerdo al formato del cuestionario. Se realizaron  
gráficas de cada grupo de investigación.

5.4. CUESTIONARIO PARA CONOCER LAS ACTITUDES Y APTITUDES DEL -  
PERSONAL.

DATOS PERSONALES:

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

Objetivo. Conocer las opiniones que usted tiene de su medio ambiente laboral, las cuales serán fundamentales para la-estructuración del programa de capacitación.

A continuación encontrará una serie de preguntas que -deberá contestar tomando en cuenta las indicaciones siguientes:

1. El cuestionario es totalmente anónimo, para que usted pueda expresar libremente su opinión, la cual será tratada confidencialmente.
2. Si tiene alguna duda diríjase al encuestador.
3. De acuerdo con el programa en cuestión, por favor elija la opción que este de acuerdo al respecto, colocando una "X" - en el parentesis respectivo.
4. Es importante que usted trate de dar respuesta a todas las-preguntas.

## EJEMPLO:

*¿Su jefe lo vigila con exceso?*

SI ( X )      NO (   )

## ORGANIZACION

1. *¿Conoce los objetivos de la Dirección General?*

SI (   )      NO (   )

2. *¿Conoce los fines que persigue su Departamento?*

SI (   )      NO (   )

3. *¿Conoce las políticas de trabajo de su Departamento?*

SI (   )      NO (   )

4. *¿Las políticas de su Departamento se actualizan?*

SI (   )      NO (   )

5. *¿Conoce los procedimientos de trabajo en su Departamento?*

SI (   )      NO (   )

6. *¿Los procedimientos de trabajo en su Departamento se actualizan?*

SI (   )      NO (   )

7. *¿Se le han dado por escrito las actividades que debe desempeñar en su puesto?*

SI ( ) NO ( )

8. *¿Tiene dudas respecto a cuáles son sus funciones?*

SI ( ) NO ( )

9. *¿Conoce el organigrama de la Dirección General?*

SI ( ) NO ( )

10. *¿Conoce cuáles oficinas forman parte de su Departamento?*

SI ( ) NO ( )

11. *¿Conoce usted el reglamento interior de trabajo?*

SI ( ) NO ( )

#### CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

1. *¿Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar las actividades encomendadas?*

SI ( ) NO ( )

2. *¿La iluminación de su oficina es apropiada?*

SI ( ) NO ( )

3. ¿Su oficina cumple con las condiciones necesarias de ventilación?

SI ( ) NO ( )

4. ¿El ambiente laboral en cuanto a los factores higiénicos - en general es el apropiado?

SI ( ) NO ( )

#### INDUCCION

1. ¿Al personal de nuevo ingreso se le dan pláticas de orientación sobre la Dirección General?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Al personal de nuevo ingreso lo presentan con sus compañeros de trabajo?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Considera usted adecuada la instrumentación de programas de capacitación?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Le han dado de cursos de capacitación en la D.G.E.I.?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Los cursos de capacitación responden a una necesidad específica?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Para la capacitación se han aplicado técnicas para su diagnóstico?

SI ( ) NO ( )

#### SUPERVISION

1. ¿Su trabajo es supervisado por más de una persona?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Le revisan el trabajo que realiza?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Se le da libertad necesaria para realizar su trabajo?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Se le indica la forma de corregir sus fallas?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Existe retraso de trabajo en su Departamento?

SI ( ) NO ( )

## INTEGRACION DE GRUPOS

1. *¿Su jefe dice que sí, a todo sin importarle las relaciones interpersonales y el trabajo?*

SI (    )      NO (    )

2. *¿Su jefe aprovecha las características de todos para desarrollar mejor su trabajo?*

SI (    )      NO (    )

3. *¿Impone su criterio el jefe?*

SI (    )      NO (    )

4. *¿Existe un ambiente de cordialidad entre sus compañeros?*

SI (    )      NO (    )

5. *¿En su Departamento hay personas que no respetan las opiniones de los demás?*

SI (    )      NO (    )

6. *¿En su Departamento hay grupos que rivalizan entre sí?*

SI (    )      NO (    )

7. *¿El jefe tiene que recurrir a sanciones para lograr colaboración?.*

SI (    )      NO (    )



8. ¿El jefe de Departamento cuenta con la colaboración de todos sus empleados?

SI ( ) NO ( )

### COMUNICACION

1. ¿Las instrucciones sobre el trabajo se le comunican por escrito?

SI ( ) NO ( )

2. ¿La información oficial de interés general se le comunica a todo el personal?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Las dudas sobre el trabajo se le aclaran oportunamente?

SI ( ) NO ( )

4. ¿En su Departamento se llevan acabo reuniones de trabajo?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Existen chismes en su Departamento?

SI ( ) NO ( )

## EL TRABAJO

1. *¿Le agrada su trabajo?*

SI ( ) NO ( )

2. *¿Coinciden sus objetivos personales con los de su trabajo?*

SI ( ) NO ( )

3. *¿Se preocupa por su trabajo cuando no está en él?*

SI ( ) NO ( )

4. *¿Considera justa su carga de trabajo?*

SI ( ) NO ( )

5. *¿La aplicación intelectual para desarrollar su trabajo la considera justa?*

SI ( ) NO ( )

6. *¿La experiencia y conocimientos que usted tiene son los -- adecuados para desempeñar su trabajo?*

SI ( ) NO ( )

7. *¿Existe alguna etapa de su trabajo que considere pueda ser desempeñada por otra persona con menor experiencia o preparación?*

SI ( ) NO ( )

8. *¿Hay en la D.G.E.I. o en otras Dependencias del Gobierno - trabajos que usted preferiría?*

SI ( ) NO ( )

#### RESULTADOS

1. *¿Es conveniente actualizar los sistemas de trabajo?*

SI ( ) NO ( )

2. *¿Le resultan interesantes los cambios en la forma de realizar el trabajo?*

SI ( ) NO ( )

3. *¿Sus compañeros de trabajo tratan de alcanzar sus objetivos personales como parte del trabajo de equipo?*

SI ( ) NO ( )

4. *¿Los empleados de su Departamento se esfuerzan por hacer las cosas cada vez mejor?*

SI ( ) NO ( )

5. *¿Considera usted que el Departamento donde trabaja este alcanzando sus objetivos?*

SI ( ) NO ( )

6. ¿Los resultados que se obtienen en el Departamento se comparan con los programas establecidos?

SI (    )      NO (    )

### RECONOCIMIENTO

1. ¿En su Departamento se reconoce públicamente cuando su trabajo ha sido bien realizado?

SI (    )      NO (    )

2. ¿Vale la pena hacer un esfuerzo especial para efectuar su trabajo?

SI (    )      NO (    )

3. ¿En su Departamento las personas que mejor trabajan son -- ascendidas?

SI (    )      NO (    )

### REMUNERACIONES

1. ¿Si tuviera que hacer un balance de su actividad en su -- puesto, desde el día de su admisión hasta hoy considerando todo (retribución, perfeccionamiento profesional, etc.) definiría este balance justo?

SI (    )      NO (    )

2. *¿Tiene usted posibilidades de mejorar en su Departamento?*

SI ( ) NO ( )

3. *¿Considerando el trabajo que hace, las responsabilidades - que le han sido confiadas, su retribución, la considera - justa?*

SI ( ) NO ( )

## 5.5. TABULACION Y GRAFICAS

## ORGANIZACION

1. *¿Conoce los Objetivos de la Dirección General?*

R. El 37% contestó que si.

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	5%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	6%
Codificadoras	11%	Secretarias	4%

2. *¿Conoce los Fines que Persigue su Departamento?*

R. El 70% contestó que si:

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	12%
Analistas	9%	Jefes de Mesa	14%
Codificadoras	11%	Secretarias	14%

3. *¿Conoce las Políticas de Trabajo en su Departamento?*

R. El 60% contestó que si:

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	10%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	9%
Codificadoras	11%	Secretarias	9%

4. *¿Las Políticas de su Trabajo se Actualizan?*

R. El 25% contestó que si:

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	4%
Analistas	4%	Jefes de Mesa	6%
Codificadoras	4%	Secretarias	4%

5. *¿Conoce los Procedimientos de Trabajo en su Departamento?*

R. El 94% contestó que si:

Jefes de Oficina	12%	Jefes de Sección	16%
Analistas	14%	Jefes de Mesa	20%
Codificadoras	16%	Secretarías	17%

6. *¿Los Procedimientos de Trabajo en su Departamento se Actualizan?*

R. El 14% contestó que si:

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	2%
Analistas	2%	Jefes de Mesa	2%
Codificadoras	3%	Secretarías	2%

7. *¿Se le han dado por escrito las actividades que debe desempeñar?*

R. El 46% contestó que si:

Jefes de Oficina	6%	Jefes de Sección	6%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	6%
Codificadoras	7%	Secretarías	13%

8. *¿Tiene dudas respecto a cuales son sus funciones?*

R. El 60% contestó que si:

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	9%
Analistas	11%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	5%	Secretarías	11%

9. ¿Conoce el Organigrama de la Dirección General?

R. El 27% contestó que sí:

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	3%
Analistas	5%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	2%	Secretarias	16%

10. ¿Conoce Cúales Oficinas forman parte de su Departamento?

R. El 87% contestó que sí.

Jefes de Oficina	13%	Jefes de Sección	14%
Analista	14%	Jefes de Mesa	18%
Codificadoras	13%	Secretarias	15%

11. ¿Conoce Usted el Reglamento Interior de Trabajo?

R. El 38% contestó que sí.

Jefes de Oficina	5%	Jefes de Sección	5%
Analistas	3%	Jefes de Mesa	12%
Codificadoras	5%	Codificadoras	8%

#### CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

1. ¿Cuenta con los instrumentos necesarios para realizar las-  
Actividades encomendadas?

R. El 73% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	10%
------------------	-----	------------------	-----



Analistas	13%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	14%	Secretarías	13%

2. ¿La Iluminación de su Oficina es la Apropriada?

R. El 55% contestó que si.

Jefe de Oficina	10%	Jefes de Sección	9%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	10%
Codificadoras	9%	Secretarías	9

3. ¿Su oficina cumple con las condiciones generales de ventilación?

R. El 67% contestó que si.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de sección	10%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	11%	Secretarías	13%

4. ¿El ambiente laboral en cuanto a los factores higienicos en General es el apropiado.

R. El 76% contestó que si

Jefes de Oficina	12%	Jefes de Sección	12%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	14%
Codificadoras	13%	Secretarías	12%

## INDUCCION.

1. ¿Al personal de Nuevo Ingreso se le dan platicas de orientación sobre la Dirección General.

R. El 15% contestó que si.

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	2%
Analistas	2%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	2%	Secretarías	3%

2. ¿Al personal de nuevo ingreso lo presentan con sus compañeros de trabajo.

R. El 73% contestó que si.

Jefes de Oficina	12%	Jefes de Sección	13%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	13%	Secretarías	10%

3. ¿Al personal de nuevo ingreso se le indican las funciones que deberá desempeñar en su puesto.

R. El 76% contestó que si.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	14%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	15%
Codificadoras	12%	Secretarías	13%

## CAPACITACION Y DESARROLLO

1. *¿El puesto que ocupa le permite desarrollar sus capacidades?*

R. El 76% contestó que sí.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	14%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	17%
Codificadoras	13%	Secretarías	14%

2. *¿Dentro de la organización tiene posibilidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad.*

R. El 69% contestó que sí.

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	12%
Analistas	11%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	11%	Secretarías	11%

3. *¿Considera usted adecuada la instrumentación de programas de capacitación.*

R. El 42% contestó que sí.

Jefes de Oficina	2%	Jefes de Sección	9%
Analistas	4%	Jefes de Mesa	10%
Codificadoras	7%	Secretarías	10%

4. *¿Le han dado cursos de capacitación en la dirección general de estadística e informática.*

R. El 31% contestó que sí.

Jefes de Oficina	2%	Jefes de Sección	2%
------------------	----	------------------	----

Analistas	5%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	4%	Secretarias	15%

5. ¿Los cursos de capacitación responden a una necesidad específica?

R. El 53% contestó que si.

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	8%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	10%
Codificadoras	9%	Secretarias	11%

6. ¿Para la capacitación se han aplicado técnicas para su diagnóstico?

R. El 15% contestó que si.

Jefes de Oficina	2%	Jefes de Sección	2%
Analistas	2%	Jefes de Mesa	4%
Codificadoras	2%	Secretarias	3%

## SUPERVICION

1. ¿Su trabajo es supervisado por más de una persona?

R. El 96% contestó que si.

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	3%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	5%
Codificadoras	14%	Secretarias	5%

2. ¿Le revisan el trabajo que realiza?

R. El 59% contestó que sí.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	4%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	8%
Codificadoras	12%	Secretarías	14%

3. ¿Se le da libertad necesaria para desarrollar su trabajo?

R. El 63% contestó que sí.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	6%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	8%
Codificadoras	14%	Secretarías	13%

4. ¿Se le indica la forma de corregir sus fallas?

R. El 64% contestó que sí.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	9%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	12%	Secretarías	14%

5. ¿Existe retraso de trabajo en su Departamento?

R. El 62% Contestó que sí.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	9%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	11%	Secretarías	10%

INTEGRACION DE GRUPOS

1. ¿Su jefe dice que si, a todo si importarle las relaciones -  
interpersonales y el trabajo.

R. El 65% contestó que si.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	12%
Analistas	9%	Jefes de Mesa	14%
Codificadoras	10%	Secretarias	12%

2. ¿Su jefe aprovecha las características de todos, para desa-  
rrollar mejor su trabajo?

R. El 63% contestó que si.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	12%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	10%	Secretarias	10%

3. ¿Impone su criterio el jefe?

R. El 57% contestó que si.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	9%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	7%	Secretarias	12%

4. ¿Existe un ambiente de cordialidad entre sus compañeros?

R. El 60% contestó que si.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	10%
Analistas	10%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	10%	Secretarias	10%

5. ¿En su departamento hay personas que no respetan las opiniones de los demás?

R. El 76% contestó que sí.

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	10%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	16%
Codificadoras	13%	Secretarias	14%

6. ¿En su departamento hay grupos que rivalizan entre sí?

R. El 24% contestó que sí.

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	5%
Analistas	4%	Jefes de Mesa	4%
Codificadoras	4%	Secretarias	4%

7. ¿El jefe tiene que recurrir a sanciones para lograr colaboración?

R. El 28% contestó que sí.

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	5%
Analistas	4%	Jefes de Mesa	8%
Codificadoras	4%	Secretarias	4%

8. ¿El jefe de departamento cuenta con la colaboración de todos sus empleados.

R. El 65% contestó que sí.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	11%
Analistas	9%	Jefes de Mesa	14%
Codificadoras	10%	Secretarias	13%

## COMUNICACION

1. ¿Las instrucciones sobre el trabajo se le comunican por escrito?

R. El 33% contestó que sí.

Jefes de Oficina	6%	Jefes de Sección	8%
Analistas	6%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	7%	Secretarías	3%

2. ¿La información oficial de interés general se le comunica a todo el personal?

R. El 30% contestó que sí.

Jefes de Oficina	6%	Jefes de Sección	7%
Analistas	6%	Jefes de Mesa	2%
Codificadoras	7%	Secretarías	2%

3. ¿Las dudas sobre el trabajo se le aclaran oportunamente?

R. El 85% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	15%
Analistas	12%	Jefes de Sección	18%
Codificadoras	14%	Secretarías	16%

4. ¿En su departamento se llevan acabo reuniones de trabajo?

R. El 27% contestó que sí.

Jefes de Ofidina	6%	Jefes de Sección	4%
Analistas	5%	Jefes de Mesa	4%
Codificadoras	4%	Analistas	4%



5. *¿Existen chismes en su departamento?*

R. El 68% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	11%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	13%	Secretarías	11%

## TRABAJO

1. *¿Le agrada su trabajo?*

R. El 87% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	16%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	18%
Codificadoras	14%	Secretarías	16%

2. *¿Coinciden sus objetivos personales con los de su trabajo?*

R. El 63% contestó que sí.

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	12%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	12%
Codificadoras	8%	Secretarías	12%

3. *¿Se preocupa por su trabajo cuando no esta en el?*

R. El 11% contestó que sí.

Jefes de Oficina	2%	Jefes de Sección	1%
Analistas	2%	Jefes de Mesa	1%
Codificadoras	3%	Secretarías	2%

4. *¿Considera justa su carga de trabajo?*

R. El 50% contestó que sí

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	10%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	8%
Codificadoras	9%	Secretariás	8%

5. *¿La aplicación intelectual para desarrollar su trabajo la considera justa.*

R. El 72% contestó que sí

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	10%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	16%
Codificadoras	13%	Secretarias	14%

6. *¿La experiencia y conocimientos que usted tiene son los adecuados para desempeñar su trabajo.*

R. El 86% contestó que sí

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	15%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	17%
Codificadoras	15%	Secretarias	15%

7. *¿Existe alguna etapa de su trabajo que considere puede ser desempeñada por otra persona con menor experiencia o preparación.*

R. El 76% contestó que sí

Jefes de Oficina	6%	Jefes de Sección	15%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	18%
Codificadoras	14%	Secretarias	11%

8. *¿Hay en la D.G.E.I.O. en otras dependencias del Gobierno - Trabajos que usted preferiría.*

R. El 63% contestó que sí.

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	11%
Analistas	10%	Secretarias	9%
Codificadoras	11%	Jefes de Mesa	11%

## RESULTADOS

1. *¿Es conveniente actualizar los sistemas de trabajo?*

R. El 85% contestó que sí

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	15%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	17%
Codificadoras	14%	Secretarias	15%

2. *¿Le resultan interesantes los cambios en la forma de realizar el trabajo.*

R. El 81% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	14%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	17%
Codificadoras	14%	Secretarias	14%

3. *¿Sus compañeros de trabajo tratan de alcanzar sus objetivos personales como parte del trabajo de grupo.*

R. El 53% contestó que sí

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	9%
Analistas	9%	Jefes de Mesa	10%
Codificadoras	9%	Secretarias	9%

4. ¿Los empleados de su departamento se esfuerzan por hacer me  
jor las cosas?

R. El 68% contestó que sí.

Jefes de Oficina	11%	Jefes de Sección	11%
Analistas	12%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	11%	Secretarias	10%

5. ¿Considera usted que el departamento donde trabaja este al-  
canzando sus objetivos.

R. El 71% contestó que sí.

Jefes de Oficina	12%	Jefes de Sección	11%
Analistas	13%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	13%	Secretarias	9%

6. ¿Los resultados que se obtienen en el departamento se compa-  
ran con los programas establecidos?

R. El 52% contestó que sí.

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	9%
Analistas	7%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	7%	Secretarias	11%

## RECONOCIMIENTO

1. ¿En su departamento se reconoce públicamente cuando su tra-  
bajo ha sido bien realizado.

R. El 18% contestó que sí.

Jefes de Oficina	3%	Jefes de Sección	3%
Analistas	2%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	4%	Secretarias	3%

2. *¿Vale la pena hacer un esfuerzo especial para efectuar su trabajo?*

R. El 53% contestó que sí.

Jefes de Oficina	9%	Jefes de Sección	8%
Analistas	8%	Jefes de Mesa	11%
Codificadoras	8%	Secretarías	9%

3. *¿En su departamento las personas que mejor trabajan son ascendidos?*

R. El 37% contestó que sí.

Jefes de Oficina	10%	Jefes de Sección	8%
Analistas	9%	Jefes de Mesa	3%
Codificadoras	4%	Secretarías	3%

#### REMUNERACIONES

1. *¿Si tuviera que hacer un balance de su actividad en su puesto, desde el día de su admisión hasta hoy considerando todo, (retribución, perfeccionamiento profesional, etc.) definiría este balance justo.*

R. El 40% contestó que sí.

Jefes de Oficina	7%	Jefes de Sección	4%
Analistas	7%	Jefes de Mesa	8%
Codificadoras	7%	Secretarías	7%

2. *¿Tiene usted posibilidades de mejorar en su departamento?*

R. El 58% contestó que sí.

Jefes de Oficina	8%	Jefes de Sección	10%
------------------	----	------------------	-----

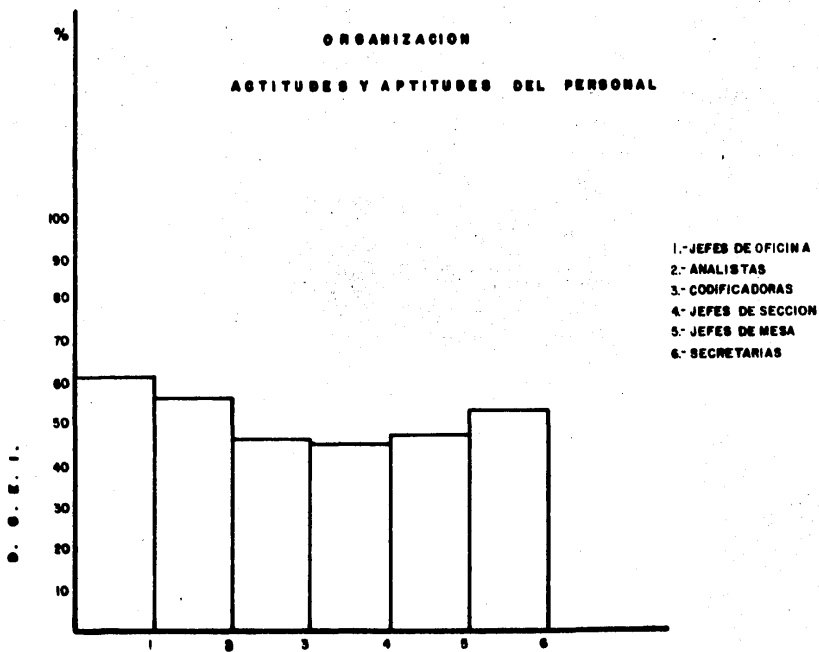
Analistas	9%	Jefes de Mesa	13%
Codificadoras	9%	Secretarias	9%

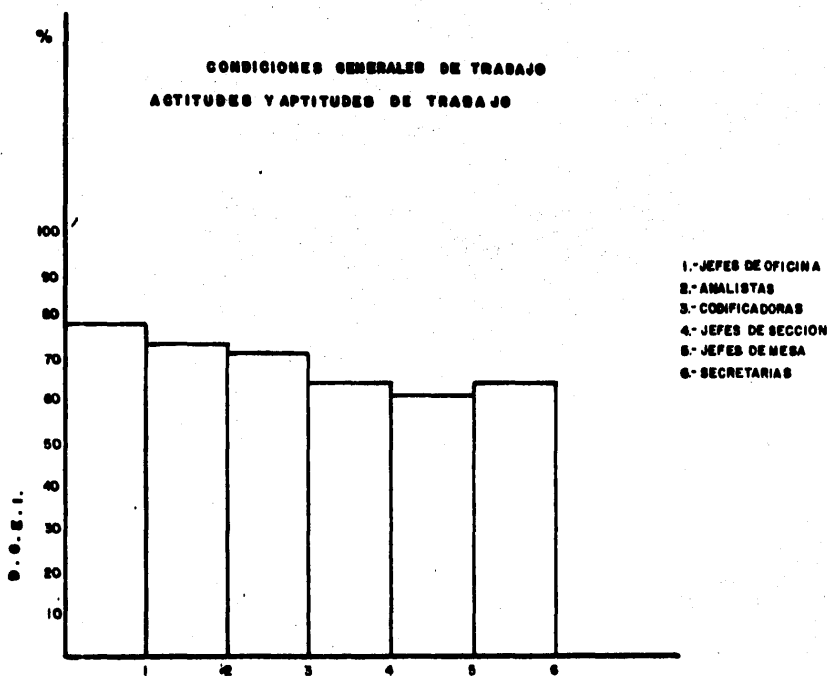
3. ¿Considerando el trabajo que hace, las responsabilidades -- que le han sido confiadas, su retribución, la considera -- justa.

R. El 46% contestó que si.

Jefes de Oficina	6%	Jefes de Sección	9%
Analistas	7%	Jefes de Mesa	9%
Codificadoras	7%	Secretarias	8%

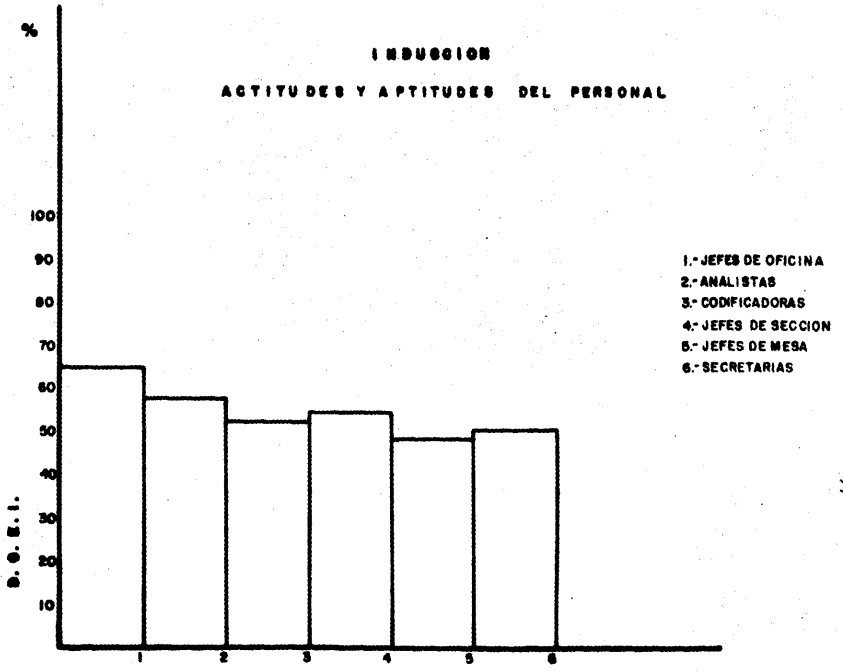
**ORGANIZACION**  
**ACTITUDES Y APTITUDES DEL PERSONAL**



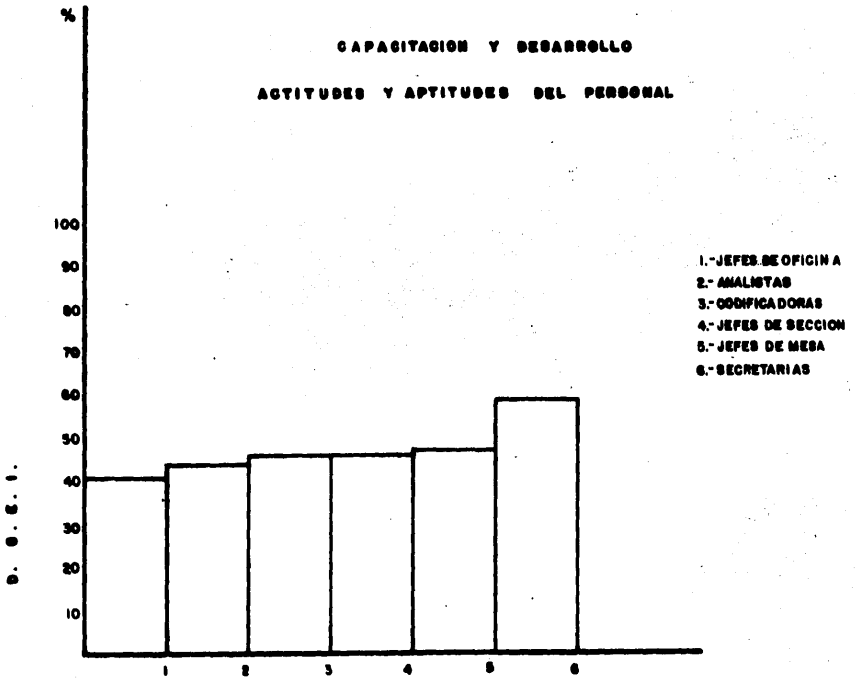


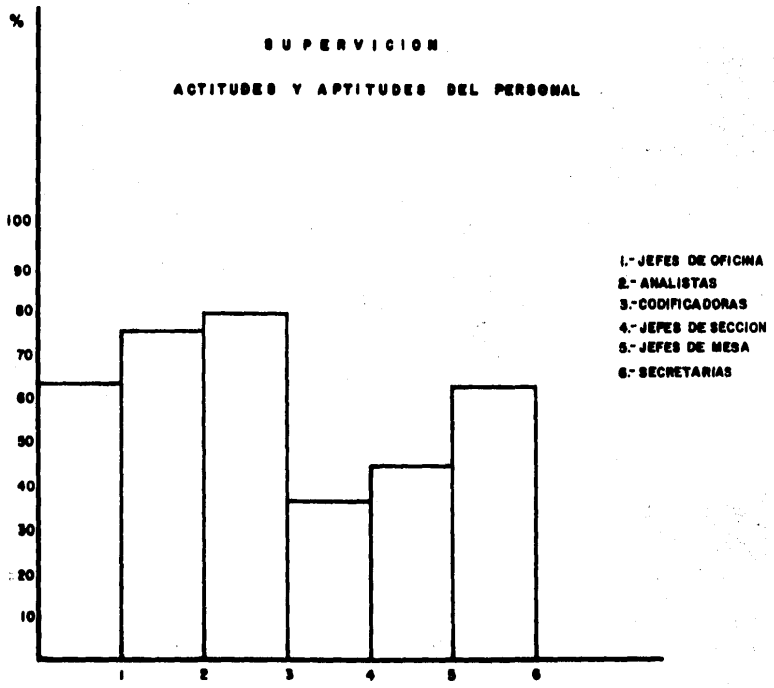


**INDUCCION**  
**ACTITUDES Y APTITUDES DEL PERSONAL**



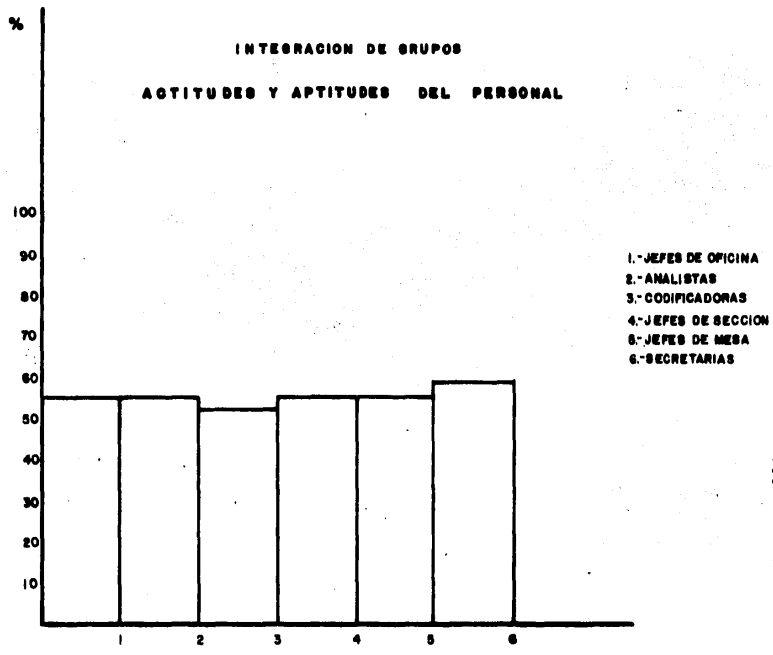
**CAPACITACION Y DESARROLLO**  
**ACTITUDES Y APTITUDES DEL PERSONAL**



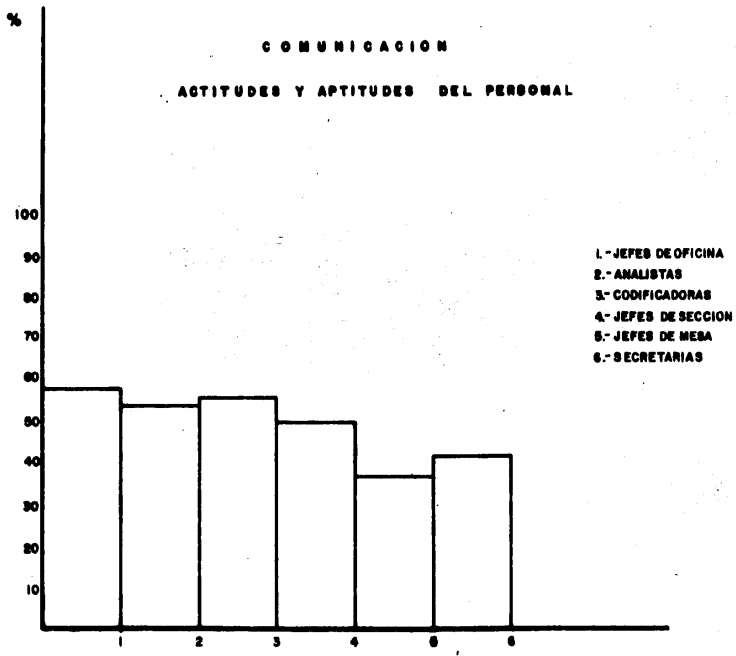


D. O. E. I.

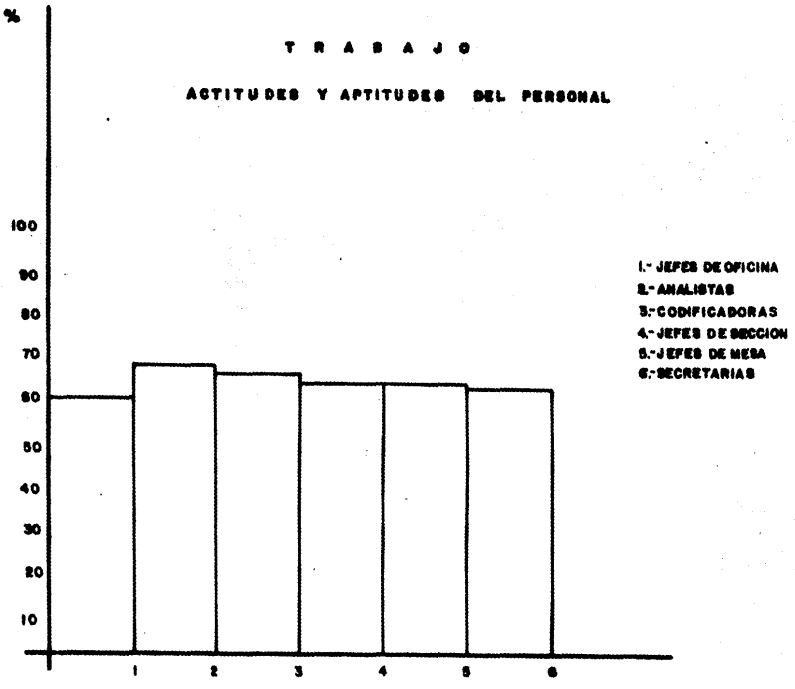
D. O. E. I.



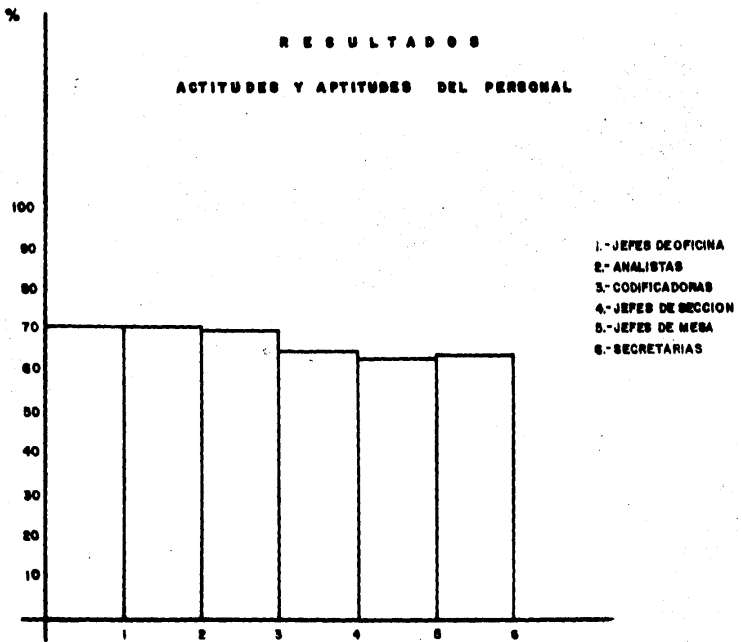
D. G. E. I.



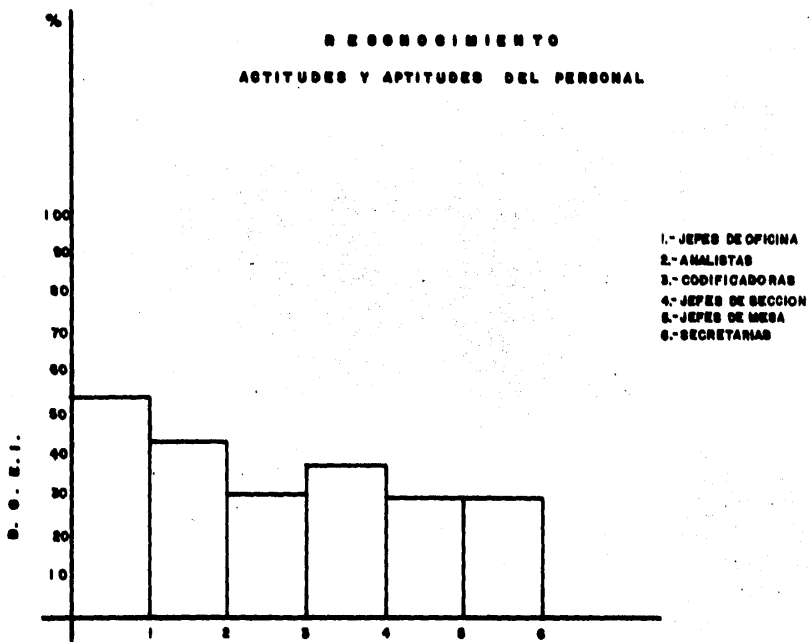
. I . E . O . O



**R E S U L T A D O S**  
**ACTITUDES Y APTITUDES DEL PERSONAL**

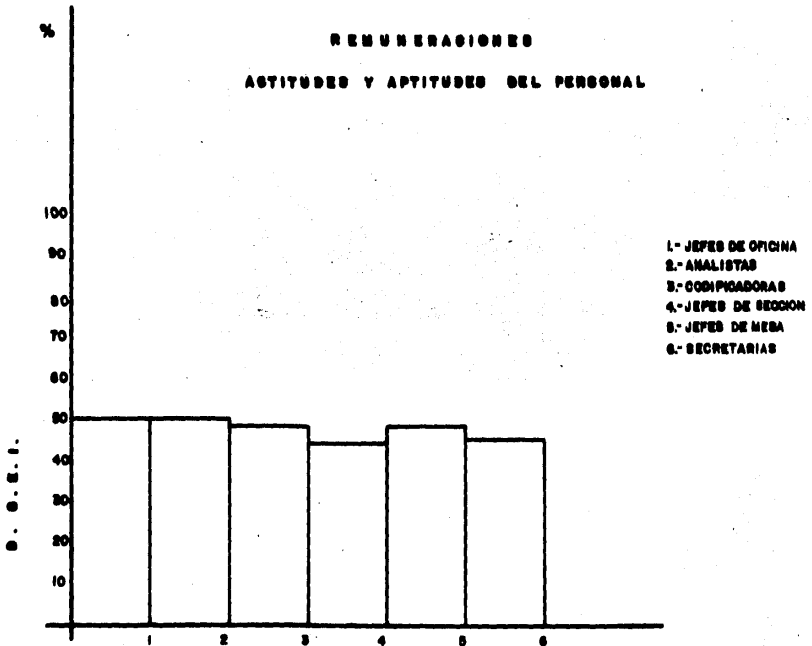


**R E C O N O C I M I E N T O**  
**A C T I T U D E S Y A P T I T U D E S D E L P E R S O N A L**





**REMUNERACIONES  
ACTITUDES Y APTITUDES DEL PERSONAL**



## 5.6. COMENTARIOS

De acuerdo a la Investigación realizada se pudo comprobar la hipótesis propuesta.

Como se puede apreciar en las gráficas las actitudes y aptitudes del personal que labora en esta Dependencia no están cumpliendo con el objetivo, ya que están a un 50% de su nivel.

Es pertinente aclarar que dichas deficiencias no siempre serán imputables estrictamente al trabajador, debido a que estas pueden estar siendo producidas por el mal funcionamiento de la Institución. Derivada por la falta de Planeación, Organización, vaguedad en los objetivos y funciones.

La capacitación que se venía impartiendo a los servidores públicos no correspondía a las necesidades reales. - Provocando frustraciones y desaliento porque a los esfuerzos por capacitarse no correspondía el reconocimiento o estímulo esperado, - es claro que la capacitación era Elitista y Discriminatoria; Esporádica, Aislada, Improvisada y Poco Participativa.

Elitista y discriminatoria, porque no todos los trabajadores tenían posibilidades de participar en los programas de capacitación; en particular, eran determinados niveles jerárquicos los que preferentemente se beneficiaban con dichas tareas.

Esporádica, porque estas tareas no se realizaban perma

nentemente, sino en forma ocasional.

Aislada, porque la capacitación no formaba parte de un sistema integrado de administración de personal, a través del cual estuviese relacionada con otros mecanismos fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos.

Improvisada, porque estas actividades no obedecían a una visión de conjunto de las necesidades de capacitación de los trabajadores al servicio del Estado, por lo que se desarrollaban sin programas y de manera asistemática. Los cursos que se impartían no siempre estaban vinculados a los planes y programas del Gobierno Federal y de las instituciones.

Poco participativa, porque la elaboración y ejecución de los programas de capacitación eran responsabilidad exclusiva de las autoridades y en dichos programas no intervenían los trabajadores, a quienes estaban dirigidos.

Que el presupuesto asignado a la capacitación sea realmente a esta función, ya que muchos directivos hacen transferencias contables hacia otros asuntos que arguyen de mayor importancia que la capacitación de personal.

Por movimientos políticos los cuadros directivos están cambiando constantemente, los nuevos funcionarios como es -

natural, no están saturados con el funcionamiento operacional de su nueva área de trabajo, dedicándole el 90% de su tiempo. Como a la capacitación la ven como responsabilidad secundaria tratan de evitarla para concentrarse en los que ellos sienten más presión.

No existen estímulos económicos ni de otro tipo para el personal participante ni para el que se ofrece como instructor, como consecuencia no se encuentra en los propios medios la cooperación necesaria -no hacen valideros los diplomas y constancias que se otorgan para posibles cambios o ascensos.

Con frecuencia los participantes se inscriben no porque tengan mucho interés en adquirir cierto tipo de conocimientos, sino que les da margen para ausentarse de sus áreas de trabajo, evadiendo temporalmente sus responsabilidades.

## **CONCLUSTONES**

1.- Establecer un sistema general de capacitación de personal estrechamente vinculado con las necesidades programáticas y con el sistema escalonario de la dependencia, que propicie la superación individual y colectiva del personal, mejore la prestación de los servicios públicos y coadyuve a la identificación de los trabajadores del Estado con los fines de esta institución y los de la administración pública.

2.- Como se aprecia en esta investigación, la mayoría de los encuestados tienen idea de lo que es un curso de capacitación por lo que es necesario crear un departamento de capacitación, para motivar al personal, desarrollando su personalidad a través de una preparación y cultura incrementando el nivel de productividad.- Ya que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, el cual con una adecuada motivación da como resultado que el personal actual en forma favorable hacia los objetivos de la Dependencia, adquiriendo a la vez un mayor conocimiento de su trabajo, una mayor seguridad en sí mismo, capacidad para aceptar mayores responsabilidades y aumentar su rendimiento.

3.- La capacitación es un medio para encauzar al personal de esta Dependencia, logrando una auténtica automotivación e integración de la misma a través de la educación integral, pues sólo así se ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo.

4.- Al conocer las opiniones del medio ambiente laboral se pudo determinar, que solo un 50% está de acuerdo con la investigación lo que significa que debemos concientizar al personal para que se responsabilice con sus actividades, para que no se muestre apático, que participe en el desarrollo de esta Dependencia como una acción integradora que busca coadyuvar en el logro de una administración pública eficiente y eficaz a fortalecer la vocación de servicio y a conseguir un mejor nivel de vida.

5.- El Lic. en Administración es el profesional idóneo, para determinar las necesidades de capacitación. Debido a que en su trayectoria escolar se le imparte una amplia gama de conocimientos, todos ellos enfocados a la formación de personas que en el momento de su integración al campo laboral, tenga la mayor oportunidad de colocarse y colaborar a la obtención de los objetivos establecidos en la organización.



## BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, F. (1982); *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México.
- Siliceo A. A. (1983); *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Editorial Limusa. México.
- Craig L. R. (1977); *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Editorial Diana. México .
- Fernández Arena J. A. ( ); *El Proceso Administrativo*. -- Editorial Herrero Hermanos. México.
- Rios Szalay A. y Paniagua A. A. *Origenes y Perspectivas de la Administración*. Editorial F.C.A. México.
- Trueba Urbina A. y Trueba B. J. *Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada*.
- Massie L. J. *Bases esenciales de la Administración*. Editorial Diana. México.
- Chauten J. H. y Shernan W. A. *Administración de Personal*. - Editorial Continental. México.

- Rojas Soriano, R. ; *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. U.N.A.M. México.
- Nájera Magaña, R.; *Realidades y Necesidades de la Capacitación en México*. *Pedagogía para el adiestramiento*.
- *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado*. Editorial Porrúa. México.
- Kraus Auhalt, M.; *La Administración de Personal en el Sector Público*. U.N.A.M. México.
- Reyes Ponce A.; *Administración de Empresas*. Editorial Limusa. México.
- Valenzuela de la Concha, G. *El Proceso Administrativo en las Areas Funcionales de la Empresa*. *Textos Universitarios*. S.A.
- Trueba, Urbina Jorge, Trueba Urbina Alberto. *Legislación Federal del Trabajo Burocrático*. Editorial Porrúa, México.