

17 2e1



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE  
LOS RECURSOS HUMANOS  
ESTUDIO DE CASO:  
TESORERIA DEL DEPARTAMENTO DEL  
DISTRITO FEDERAL

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

T E S I S  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
P R E S E N T A :  
MARTIN VAZQUEZ RAMIREZ





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.

# I N D I C E

INTRODUCCION . . . . .	6
<b>I. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1 Definición . . . . .	12
1.2 Contexto Administrativo. . . . .	35
<b>II. MARCO LEGAL . . . . .</b>	<b>41</b>
2.1 Antecedentes . . . . .	42
2.2 Obligaciones y Derechos de la Capacitación y el Adiestramiento . . . . .	45
2.3 Formas de Cumplir la Capacitación y el Adiestramiento . . . . .	51
2.4 Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento .	57
2.5 Organizaciones de Control de la Capacitación y el Adiestramiento . . . . .	63
<b>III. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION . . . . .</b>	<b>66</b>
3.1 Importancia . . . . .	67
3.2 Tipos de Necesidades . . . . .	70
3.3 Procedimientos en la Determinación de Necesidades de Capacitación . . . . .	72
3.4 Técnicas Utilizadas en la Capacitación . . . . .	76

<b>IV.</b>	<b>PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .</b>	<b>80</b>
4.1	Objetivos Generales . . . . .	81
4.2	Características . . . . .	84
4.3	Programación de Carreras . . . . .	88
4.4	Elaboración de los Programas. . . . .	91
4.5	Elementos que Componen un Curso . . . . .	94
4.6	Presupuesto . . . . .	96
<b>V.</b>	<b>EJECUCION, CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO . . . . .</b>	<b>100</b>
5.1	Asignación de los Recursos . . . . .	101
5.2	Ejecución y Control del Plan de Capacitación y Adiestramiento . . . . .	102
5.3	Selección y Contratación de Servicios Externos . . . . .	104
5.4	El Instructor . . . . .	106
5.5	Supervisión del Desarrollo de los Cursos . . . . .	109
5.6	Ejercicios del Presupuesto . . . . .	111
5.7	Propósitos de la Evaluación . . . . .	112

<b>VI.</b>	<b>CAPACITACION Y ESTRATEGIA . . . . .</b>	<b>115</b>
6.1	Beneficios Sociales . . . . .	116
	<b>ESTUDIO DE CASO: . . . . .</b>	<b>124</b>
	Tesorería del Departamento del Distrito Federal. .	125
	<b>CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>173</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>	<b>180</b>

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

La preparación y el nivel de los recursos humanos de cualquier país, se convierte en algo vital para su desarrollo y progreso. Si bien es cierto que la mano de obra ha contribuido en los últimos años al desarrollo económico de México, las actividades técnicas o de mediana calificación han sido ocupadas por personal de bajo nivel escolar o de procedencia rural. Este hecho ha traído como consecuencia el aumento irracional de nuestras ciudades y a la concentración de servicios, debido a la emigración de la población de este sector, al no encontrar oportunidades de trabajo y educación en sus lugares de origen. Aún más, la improvisada preparación de los recursos humanos reclama elevar el nivel educativo de la población.

De ahí, los esfuerzos que vienen realizando las organizaciones y el gobierno de la República, en un reflejo de conciencia y servicio, y con el propósito implícito de contar con personal lo más capacitado posible para el desarrollo de las distintas actividades productivas y/o de servicios, en congruencia con la capacidad para ocupar y efectuar labores requeridas en una planeación sana y equivalente a nuestra realidad.

Las energías y capacidades de los trabajadores como miembros

bros de la fuerza laboral, son apenas una dimensión del desarrollo humano que incluye el pensamiento, la motivación, las creencias, los sentimientos, las aspiraciones y la cultura del ser humano, que va más allá de las relaciones de trabajo. El desarrollo de los recursos humanos es para la mayoría de las personas un proceso de toda la vida; comprende actividades hacia el trabajo en escuelas, fábricas, explotaciones rurales, gobiernos, ejércitos, organizaciones políticas, sindicatos y otras organizaciones.

La administración de recursos humanos debe impulsar a las energías, habilidades, talentos, conocimientos y capacidades de los individuos, con miras a elevar el desarrollo económico y social del país, y el de aprovechar al máximo los recursos humanos. Las habilidades, el conocimiento y la capacidad del trabajo se pueden aumentar de varias maneras. La más evidente es por la vía de la educación formal, que comienza en el nivel primario y secundario, y finaliza en la educación superior, en universidades e institutos técnicos. Otros de los medios, lo constituyen la capacitación y el adiestramiento como una forma de actualizar conocimientos, perfeccionar habilidades y mejorar las actividades de los trabajadores.

Al respecto, la hipótesis central de esta tesis se basa en conocer y comprender los procesos de la capacitación y el

adiestramiento, para mostrar que con una aplicación correcta se propicia el desarrollo de las aptitudes, habilidades y conocimientos de los trabajadores, mejoran sus condiciones de vida y trabajo, satisfaciendo sus necesidades y expectativas; repercutiendo en el incremento de la producción y al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones; todo lo cual resonará en el desarrollo y progreso del país.

El presente trabajo no pretende ofrecer una visión completa y definitiva de tal actividad; pero para confirmar lo anterior, el tratamiento del contenido temático se desenvuelve en un sentido práctico al incorporar en el capítulo primero, la definición y descripción de la composición administrativa que conforman la capacitación y el adiestramiento, como parte de la administración de los recursos humanos en el contexto de la organización. El segundo capítulo, presenta un análisis fundamentado en una interpretación lógica de las disposiciones legales que determinan las normas jurídicas en la materia. El capítulo tercero, aborda en qué consisten y cómo se realizan la determinación de necesidades de capacitación. El cuarto capítulo, menciona la importancia de la creación del plan de capacitación y adiestramiento como orientador a la satisfacción de las necesidades detectadas por la organización. El capítulo quinto, señala los elementos y algunas sugerencias para la operación del plan, describiendo los instrumentos hacia el desarrollo y exa-



men de los objetivos previstos. El sexto capítulo, delimita la trascendencia positiva de la capacitación y el adiestramiento en el trabajador, en la organización y en el país. El último, presenta un estudio de caso, Tesorería del Departamento del Distrito Federal, con objeto de concebir un modelo aplicado en el marco de la administración pública.

Por otra parte, la incorporación de México al GATT ---- (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) demanda elevar la calidad de nuestros productos y alcanzar el nivel de competencia del mercado internacional. Ante tal reto, es necesario acrecentar al máximo los conocimientos y las capacidades productivas de nuestra población, principalmente de la población económicamente activa, para mejorar la mano de obra calificada o especializada (acorde con la moderna tecnificación) y aumentar la producción en todas las ramas de la actividad económica; ya que no debemos ni podemos quedarnos a la zaga de los países desarrollados. En este sentido, la capacitación y el adiestramiento -- constituyen instrumentos auxiliares para este fin.

Desde luego no todo es color de rosa, nuestro país tiene enormes carencias y graves problemas (inestabilidad económica, desempleo y subempleo, analfabetismo, desigualdades sociales, riqueza y pobreza, dependencia, etc.) La capacitación y el -- adiestramiento por sí solas no nos permitirán alcanzar el desa-

rollo y progreso, sino también se requieren enormes esfuerzos en materia económica, educativa, científica, tecnológica, demográfica, de salud y seguridad, de empleo, etc. Sin embargo, con solidar la importancia de la capacitación y el adiestramiento -- como un proceso permanente, tenderá a cubrir en parte las necesidades de conocimientos de los recursos humanos y a la eficien cia de las organizaciones; lo cual repercutirá en el trabajo de la administración y en la transformación positiva de nuestra so ciudad.

De tal modo, todo tipo de programas de capacitación y -- adiestramiento de cualquier modelo y nivel impartidos en cualquier organización, serán fundamentales para el progreso y desa rollo de los recursos humanos, independientemente de los individuos que la integren, así como cualquier método de instruc ción utilizados: conferencia-clase (formal y con participación), discurso seminario, simulación, congreso, etc., indiscutiblemente servirán para el desarrollo del factor humano.

**I CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

## 1.1

## DEFINICION

El hombre, al unirse ordenadamente a otros con fines comunes, sociológicamente concibe a las organizaciones como la resultante de satisfacer sus necesidades en la sociedad, a través de una serie de funciones que el solo no podría realizar. Y así en lo social, sus esfuerzos no sólo se suman, sino se multiplican y en muchos casos en forma insospechada. Por lo cual, cuando se forma un grupo para un propósito determinado, tanto si está integrado por solamente dos personas como cuando lo forman más, tenemos el fundamento físico de la organización, más el principio que debe presidir todo esfuerzo asociado<sup>1</sup>, esto es, la coordinación. Igualmente, todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas<sup>2</sup>. Como afirma James D. Money, una organización es la forma de toda asociación humana para lograr una finalidad común<sup>3</sup>; también Hicks H. G., la define a manera de un pro

<sup>1</sup>Mooney D. James. "Los principios de la organización". Tomado de: Waldo, Dwight. (ed.). Administración pública, México, Trillas, 6ª reimp., 1982, p. 107

<sup>2</sup>Peter M. Blau/W.R. Scott. "Formal organizations: a comparative approach". Tomado de: Rodil Urrego, F./Mendoza Trejo, F. (ed.). Conceptos fundamentales sobre la organización, México, Trillas, 1ª reimp., 1980, p.13

<sup>3</sup>Mooney D. James. Op. Cit., p. 107

ceso estructurado en el que interactúan personas para alcanzar objetivos<sup>4</sup>. En consecuencia, una organización\* constituye un grupo organizado de personas con tareas divididas, que actúan concertadamente para el logro de un objetivo específico.

De tal forma, por su naturaleza sociológica, la administración se dá necesariamente en una organización (organismo social)<sup>5</sup>. Al respecto, Reyes Ponce concibe por administración al conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social<sup>6</sup>; — por su parte, George R. Terry la denota como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos<sup>7</sup>; así mismo, Ordway Tead la entiende como ...el esfuerzo total para dirigir, guiar e integrar los esfuerzos humanos asociados orientados hacia algunos fines específicos<sup>8</sup>. De éstas definiciones —

<sup>4</sup> Hicks H. G. Administración de organizaciones, España, - CECSA, 1980, p. 56

\* Este término sustituye a: empresas, dependencia, institución, etc. Ver: Arias Galicia, Fernando. (ed.) Administración de recursos humanos, México, Trillas, 16ª reimp., 1986, p. 13

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte, México, Limusa, 30ª reimp., 1983, p. 18

<sup>6</sup> Ibid., p. 26

<sup>7</sup> Terry, George R. Principios de administración, México - CECSA, 5ª imp., 1981, p. 20

<sup>8</sup> Tead, Ordway. "La administración como una de las bellas artes". Tomado de: Waldo, Dwight. (ed.) Op. Cit., p. 40

podemos concluir por administración: al conjunto ordenado y sistematizado de principios técnicos y prácticos que tienen como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización, ya sea en la producción de bienes o servicios, a través de la provisión de los medios necesarios para obtener resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y de los recursos técnicos, materiales y financieros.

Así las cosas, comprendemos por administración pública a la actividad organizada encaminada a la satisfacción directa o indirecta de las necesidades públicas o socialmente definidas, coordinando y movilizand o esfuerzos hacia la realización de la política pública\*. Forma un proceso dinámico que se orienta a la solución o regulación de los problemas o tensiones que se generan en su ambiente o entorno... constituye un sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, métodos y recursos a través de los cuales se instrumentan las decisiones y políticas del gobierno<sup>9</sup>. A su vez ...dirige, por medio de fun--

---

\* Una política es una acción relevante, realizada por un individuo o grupo, que explica, justifica, guía y perfila un curso de acción real o contemplado... Las políticas pueden ser explícitas (leyes, programas, declaraciones, etc.) e implícitas (agregación de decisiones, abstención, etc.) Guevara - Bautista, Julieta, "Diccionario de Política y Administración Pública", México, CLCPAP, tomo III, 1981, pp. 273-279. Tomado de: Martínez Silva, Mario "Políticas gubernamentales". Apuntes para la materia: Teoría de la administración pública II. México, UNAM, ENEP ACÁTLAN, 1982, p. 1

<sup>9</sup> Cristiani Rosero, Felipe "La administración pública, un enfoque de sistemas". Revista: Contaduría Pública, México, Junio 1986, p. 54

ciones generales, el trabajo conjunto de las distintas esferas de la sociedad; armoniza y coordina la actividad productiva total de la sociedad...<sup>10</sup> Completando, la administración pública tiene por finalidad realizar tareas sociales, permanentes y eficaces de interés común; para dar satisfacción a las necesidades generales de una nación. Implica necesariamente la función de servir con intensidad las tareas a su cargo, en la solución de las demandas de la sociedad.

Por otra parte, entendemos a la administración de recursos humanos a las energías, habilidades, al talento y los conocimientos de las personas, que se aplican o que potencialmente podrían o deberían, aplicarse en la producción de bienes y a la prestación de servicios útiles en el desarrollo social, político, cultural y económico de una nación. Atinente, Arias Galicia la señala como al proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general<sup>11</sup>. Tiene como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para poder dar una estructura administrativa eficiente, emplea-

<sup>10</sup> Guerrero Dear. La administración pública del Estado Capitalista. España, Fontamara, 1981, p. 245

<sup>11</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 27

dos capaces, trato equitativo, oportunidades de trabajo y satisfacción a los trabajadores, con una seguridad adecuada en el trabajo a los mismos. También, para llevar a cabo eficientemente su labor, se apoya en ciertas funciones y actividades que se consideran partes integrantes de la administración de recursos humanos. Por supuesto, no todas las clasificaciones son de la misma importancia en cada organización; las condiciones del medio ambiente, la cantidad de trabajadores y características básicas del área de personal, originarán la organización más adecuada. Sin embargo, las más relevantes las enunciamos a continuación:

1.    **CONTRATACION DE EMPLEADOS**
  - a) Reclutamiento
  - b) Selección
  - c) Nombramiento
  - d) Instrucción
  - e) Promociones y Transferencias
  - f) Despidos
  
2.    **ADMINISTRACION DE SUELDOS**
  - a) Clasificación de Empleados



- b) Fijación de Sueldos
- c) Determinación de Méritos
- d) Compensaciones adicionales
- e) Programas de Control de Trabajo

3. RELACIONES LABORALES

- a) Control de Asistencia
- b) Sindicato
- c) Reglamento Interior de Trabajo
- d) Tramitación de Quejas
- e) Investigaciones para el mejoramiento de relaciones

4. CAPACITACION Y SERVICIOS

- a) Capacitación y Adiestramiento
- b) Servicios Médicos
- c) Esparcimiento
- d) Servicios al Personal
- e) Protección y Seguridad

## 5. PLANEACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

- a) Planeación de la Organización
- b) Desarrollo del Personal

Ante tal situación, y dado que el Artículo 3º de la Congtitución enmarca a la educación en calidad del medio para desarrollar armónicamente al conjunto de las facultades del ser humano, todas las organizaciones tienen el compromiso de aprovechar al máximo los recursos humanos. En este sentido, la capacitación y el adiestramiento pueden ser las herramientas necesarias que cualquier organización puede utilizar, para despertar o desarrollar las cualidades potenciales de los individuos. Así, el propósito de una organización no puede ser otro que capacitar a hombres ordinarios para que hagan cosas extraordinarias <sup>12</sup>.

Ahora bien, ¿qué son la capacitación y el adiestramiento?

Arias Galicia concibe a la capacitación como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo <sup>13</sup>. Consiste en proporcionar ayuda para perfeccionar, dominar y ampliar técnicamente las destrezas y habilidades del individuo; son la adquisición de conocimientos fundamentales de índole intelectual, preparando al personal a -

<sup>12</sup> Lord Beveridge, tomado de: De Lucas Ortueta, Ramón, -- Técnicas de dirección de personal. México, Limusa, 5ª ed., 1981 p. 17

<sup>13</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 320

ocupar un puesto superior.

El adiestramiento tiende a proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz<sup>14</sup>. Se considera como la enseñanza objetiva y práctica impartida al trabajador de nuevo ingreso o a los que pasan a ocupar un puesto distinto, para obtener la destreza necesaria del puesto en cuestión; o de otra manera, proporciona los conocimientos prácticos y teóricos al individuo para saber como realizar determinadas actividades en un grado elemental.

La capacitación comprende un conocimiento de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados<sup>15</sup>. El adiestramiento contiene uno más práctico y para un puesto concreto<sup>16</sup>. Y como corolario a lo anterior, podemos decir que la capacitación es un grado superior al adiestramiento.

Así, las funciones de la capacitación y el adiestramiento las podemos sintetizar en las siguientes:

En primer término, proporcionan una vasta gama de servi-

<sup>14</sup> Ibid., p. 319

<sup>15</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, primera parte. México, Limusa, 15ª reimp., 1983, p. 103

<sup>16</sup> Ibid., p. 103

cios de aprendizaje, por ejemplo: obreros sin habilidades o con escasa preparación en ellas, pertenecientes a fábricas o a la construcción, pueden ser formados durante el desempeño de sus labores.

En segundo lugar, serían una alternativa o sustituto de la educación formal, por ejemplo: podríamos adiestrar en el empleo a electricistas, carpinteros, albañiles o colocadores, ya sea por vía del acto de aprendizaje o por algún otro medio menos formal de aprendizaje en el trabajo.

En tercer sitio, la capacitación es un medio de ampliar habilidades y conocimientos ganados en la educación formal. El desarrollo de los recursos humanos debe ser un proceso continuo y vitalicio. (Ver: 4.3). Asimismo, el nivel educativo de la población es muy bajo y de las personas sin instrucción una mayoría son analfabetas, como lo demuestran los cuadros I y II, en éste último los polos opuestos se asemejan, el porcentaje de analfabetas es superior en edades de menores de 14 y mayores de 40 años, y los totales del porcentaje con respecto a la población, siguen siendo bastante considerables a pesar de que en el último año ésta disminuyó.

En cuarto lugar, la capacitación y el adiestramiento pueden ser una oportunidad de aprendizaje hacia el trabajo para la

mayoría de la población mexicana, pues ellas tienen una definida vocación técnica y su preparación ... es un recurso útil, con efectos inmediatos sobre el nivel de ingreso de las personas<sup>17</sup>. Ya que existe una participación mínima de la población económica activa con respecto a la población total, lo cual significa un alto grado de dependencia económica, las cifras de los cuadros III y IV hablan por sí mismas, en donde casi una tercera parte de la población sostiene a la población total y la participación de la fuerza de trabajo es mayor en edades de 25 a 74 años en proporción de aquélla, notándose las edades menos productivas en los dos polos, menores de 25 y mayores de 75 años. Sin embargo, en el año de 1980 el país contaba con una población económicamente activa de 15'260,147 en edades de 12 a 39 años, lo cual equivale al 69% con respecto a ella, o sea, casi más de dos terceras partes de la población está constituida por jóvenes, mismos que demandan oportunidades de empleo. Lo anterior, puede atribuirse al crecimiento acelerado de la población y a la disminución de la tasa de mortalidad en los últimos años (Ver cuadro: V); por tal razón, el incremento de la fuerza de trabajo está sobrepasando las posibilidades de fuentes de trabajo.

En quinto sitio, la capacitación posibilita la oportuni-

<sup>17</sup> Aspe, Pedro/Beristáin, Javier. "Distribución de los servicios educativos y de salud". Revista: Salud Pública de México México. Volumen 31, Nº 2. Marzo-Abril, 1989, p. 251

dad de mejorar la mano de obra calificada o especializada; pues hay carencia grave de personal calificado en ramas estratégicas y prioritarias, y aunada con la inexperiencia y formación profesional, establecen la falta de oportunidades en trabajos calificados...<sup>18</sup> y mejor remunerados.

Por último, tienen la doble satisfacción de ayudar a los que nos rodean, mejoran la superación y nivel de vida de los individuos, como lo muestran el cuadro VI y la figura I, existen una correlación estrecha entre el nivel de escolaridad y nivel de ingresos, y contemplan que más del 60% de los jefes de familia no alcanzan siquiera el nivel primario completo y apenas un 3% tienen un grado universitario.

Inclusive, la administración de recursos humanos debe promover la capacitación y el adiestramiento en todos los niveles de la organización, con el propósito de impulsar las energías, capacidades y conocimientos de los individuos, al igual con un mejor desempeño de sus funciones en el trabajo e incremento de la productividad.

Es indudable que nuestro país tiene diversos y grandes -

<sup>18</sup> Ramírez Hernández, Armando. El centro delegacional de promoción del empleo, capacitación y adiestramiento, como mecanismo de acción social. Estudio de caso: Departamento del O.F. - Tesis, México, UNAM, EMEP ACATLAN, 1989, p. 116

rezagos económicos y sociales, son tan vastos y complejos que serían innumerables, ahondar en tales cuestionamientos no es el motivo de esta tesis. Empero uno de sus problemas más serios y del mundo, lo constituyen el desempleo y el subempleo\*; aspectos relevantes a tal planteamiento lo comprueban los cuadros VII y VIII, sobre las principales ciudades del país, donde la población económicamente activa e inactiva van de la mano, es decir, la mitad de la población sostiene a otra tanta y el índice del desempleo de la población económicamente activa\*\* fluctúa en 2.33% entre las tres ciudades. Aun más, la crisis económica actual ha traído como consecuencia el ... cierre de pequeñas y medianas empresas, así como la pérdida constante del poder adquisitivo de los trabajadores, debido a los fenómenos de la economía nacional, tales como: la devaluación de la moneda y la deuda pública, mismas que años atrás han provocado que las ramas de comercio y servicios disminuyan su actividad, ofreciendo condi-

---

\* Referente a estos términos. Clara Jusidman nos dice: si colocáramos en una escala gradual el problema del empleo, diríamos que aquellas personas que se encuentran en el caro, son aquellas que estando dispuestas a trabajar no tienen empleo, es decir, desempleados; y en el caso de las personas que se detectan en el grado máximo de la citada escala, estarían en condiciones de pleno empleo; por consiguiente, todas aquellas personas que se localizan dentro de la gama intermedia de cero a cien, se les conoce como subempleados, y precisamente ahí, es donde encontramos una diversificación de actividades que los economistas modernos, han dado en llamar economía subterránea. Jusidman, Clara. "Conceptos y definiciones en relación con el empleo, desempleo y subempleo". México, SIyPS, 1979. Tomado de: Ravínez Hernández, Armando. Op. Cit., p. 110

\*\* Según cifras del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, la población económicamente activa aumenta a un ritmo anual superior al tres por ciento. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Poder Ejecutivo Federal. México, SPP, 1989, p. 98

ciones de trabajo y remuneración insuficiente, a una elevada --  
proporción de trabajadores<sup>19</sup>.

Por todos estos señalamientos, es necesario recuperar el dinamismo de nuestra economía y el Plan Nacional de Desarrollo plantea su estrategia, y al referirse a la capacitación y al --  
adiestramiento, contempla esta actividad como algo prioritario para estar en posibilidades de alcanzar una economía más efi--  
ciente y competitiva en el contexto mundial, a la par con la --  
creación de actividades y empleos bien remunerados<sup>20</sup>. Y como lo subrayó recientemente un funcionario de la STyPS, de no acele--  
rar los procesos de capacitación y adiestramiento en la indus--  
tria nacional, el progreso y desarrollo del país nunca llegará --  
...debe entenderse como un factor de aceleración del progreso y de incremento de la productividad...<sup>21</sup> Sería infructuoso todo --  
esfuerzo por capacitar y adiestrar a individuos si no cuentan --  
con oportunidades para el trabajo. Plantear a la capacitación y al adiestramiento como aspectos aislados de la problemática nacional, implicaría quedarse en el plano subrealista de las buenas intenciones. Implantar planes y programas de desarrollo e --

<sup>19</sup> Ramírez Hernández, Armando. Op. Cit., p. 120

<sup>20</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Poder Ejecutivo Federal, México, SPP, 1989, pp. 98-100

<sup>21</sup> Alcoltzi Calva, Subdirector de Apoyo a Comisiones de la Dirección de Medicina y Seguridad en el Trabajo de la STyPS. --  
Vega, Jorge. "Capacitación industrial para el desarrollo del --  
país: STyPS". Ovaciones, Sec. Nacional. México, D.F., 27 de Diciembre de 1989, p. 2



impulsar los procesos de la capacitación y el adiestramiento en todas las organizaciones, de conformidad con una planeación adecuada de la fuerza de trabajo, podrían ser los detonantes para avanzar hacia el progreso y desarrollo del país.

CUADRO I

ESCOLARIDAD DE LA POBLACION EN 1960 y 1970

---

POBLACION DE 6 AÑOS Y MAS	100.0	100.0
SIN INSTRUCCION ALGUNA	43.6	34.8
CON ALGUN GRADO APROBADO	56.4	65.2
DE PRIMARIA	50.7	55.8
DE EDUCACION MEDIA	4.8	7.8
DE EDUCACION SUPERIOR	0.9	1.6

---

FUENTE: SIC, DGE. VIII y IX Censos de Población. México, D.F.:

SIC, DGE

## CUADRO II

## ANALFABETISMO POR GRUPOS DE EDAD

(Miles de Personas)

GRUPOS DE EDAD	1 9 6 0			1 9 7 0		
	POBLACION	ANALFABETOS	%	POBLACION	ANALFABETOS	%
6-14	8 512	3 827	45	12 440	4 158	33
15-19	3 521	909	26	5 041	749	15
20-24	2 932	825	28	4 019	717	18
25-29	2 479	772	31	3 248	717	22
30-39	3 969	1 322	33	5 111	1 314	26
40 y más	6 575	2 918	44	8 513	3 203	38
	27 988	10 573	38	38 372	10 858	28

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto. La población en México: su ocupación y sus niveles de bienestar. México, D.F.: SPP, 1979

POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA, POR SEXO,  
SEGUN GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD

1 9 8 0

GRUPOS DE EDAD	POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA		
	SUMA	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	22 066 064	15 924 806	6 141 278
De 12 a 14 años	797 983	534 855	263 128
De 15 a 19 años	3 149 261	2 105 020	1 044 241
De 20 a 24 años	3 666 296	2 480 179	1 186 117
De 25 a 29 años	3 054 034	2 189 322	864 712
De 30 a 34 años	2 446 614	1 812 525	634 089
De 35 a 39 años	2 145 959	1 601 285	544 674
De 40 a 44 años	1 722 504	1 304 204	418 300
De 45 a 49 años	1 424 982	1 080 986	343 996
De 50 a 54 años	1 118 276	856 540	261 736
De 55 a 59 años	858 987	669 679	189 308
De 60 a 64 años	602 067	464 050	138 017
De 65 a 69 años	423 724	326 948	96 776
De 70 a 74 años	313 919	241 665	72 254
De 75 y más	341 478	257 548	83 930

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
Censo General de Población y Vivienda. México, 1980

## CUADRO IV

POBLACION TOTAL POR SEXO, SEGUN GRUPOS  
QUINQUENALES DE EDAD 1980

GRUPOS DE EDAD	SUMA	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	66 846 833	33 039 307	33 807 526
De 0 a 4	9 347 868	4 698 512	4 649 356
De 5 a 9	10 283 955	5 172 923	5 111 032
De 10 a 14	9 094 351	4 574 675	4 519 676
De 15 a 19	7 656 539	3 766 688	3 889 851
De 20 a 24	6 154 527	2 972 174	3 182 353
De 25 a 29	4 804 392	2 325 060	2 479 332
De 30 a 34	3 838 059	1 885 628	1 952 431
De 35 a 39	3 406 934	1 664 573	1 742 361
De 40 a 44	2 745 198	1 359 706	1 385 492
De 45 a 49	2 315 629	1 134 689	1 180 940
De 50 a 54	1 863 963	912 884	951 079
De 55 a 59	1 465 903	732 503	733 400
De 60 a 64	1 115 146	541 862	573 284
De 65 a 69	875 698	417 298	458 400
De 70 a 74	704 884	339 002	365 882
De 75 a 79	480 318	228 660	251 658
De 80 a 84	289 366	132 494	156 872
De 85 y más	210 854	87 222	123 632
No especificado	193 249	92 754	100 495

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
Censo General de Población y Vivienda. México, 1980

## PRINCIPALES ASPECTOS DEMOGRAFICOS (HISTORICO)

1 9 3 0 - 1 9 8 0

AÑO Y SEXO	POBLACION	NACIMIENTOS	DEFUNCIONES	
			GENERALES	DE MENORES DE UN AÑO
1930	16 552 722	819 814	441 717	107 921
Hombres	8 119 004	422 066	226 103	58 476
Mujeres	8 433 718	397 748	215 614	49 445
1940	19 653 552	875 471	458 906	110 037
Hombres	9 695 787	450 741	236 758	59 868
Mujeres	9 957 765	424 730	222 148	50 169
1950	25 791 017	1 174 947	418 430	113 032
Hombres	12 696 935	605 675	219 160	61 882
Mujeres	13 094 082	569 272	199 270	51 150
1960	34 923 129	1 608 174	402 545	119 316
Hombres	17 415 320	824 166	212 526	65 708
Mujeres	17 507 809	784 008	109 019	53 608
1970	48 225 238	2 132 630	485 656	146 008
Hombres	24 065 614	1 089 635	260 826	80 800
Mujeres	24 159 624	1 042 995	224 830	65 208
1980	66 846 833	2 427 628	434 465	94 227
Hombres	33 039 307	1 230 406	247 618	52 478
Mujeres	33 807 526	1 191 502	184 929	41 279
Sexo N.E.		5 720	1 918	470

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

## CUADRO VI

INGRESOS Y ESCOLARIDAD  
 ESTRATOS DEL INGRESO SEGUN VECES EL SALARIO MINIMO GENERAL  
 ( P O R C E N T A J E S )

ESCOLARIDA DEL JEFE	TOTAL	0-0.50	0.51-1	1.01-1.50	1.51-2	2.01-3	3.01-4	4.01-5	5.01-6	MAS DE 6
DEL HOGAR	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
SIN INSTRUCCION	27.7	57.9	39.5	32.7	23.7	14.8	14.5	11.1	9.7	5.3
COM PRIMARIA INCOMPLETA	40.0	37.2	51.1	48.8	44.1	42.7	34.6	26.3	38.7	17.1
COM PRIMARIA COMPLETA	15.2	3.2	6.0	12.9	21.0	24.0	23.4	24.6	20.6	17.4
CON NIVEL MEDIO INCOMPLETO	3.2	0.5	1.2	1.6	3.5	5.4	5.4	6.6	6.1	4.4
CON NIVEL MEDIO COMPLETO	4.6	0.3	0.5	2.1	4.0	6.4	9.0	12.1	10.0	10.2
CON NIVEL MEDIO SUPERIOR INCOMPLETO	1.2	n.s.	0.2	0.4	1.2	1.2	2.3	3.5	3.2	3.5
CON NIVEL MEDIO SUPERIOR COMPLETO	2.4	n.s.	0.3	0.2	0.9	2.9	4.8	5.8	7.7	8.6
CON NIVEL UNIVERSITARIO INCOMPLETO	1.7	n.s.	n.s.	0.2	0.4	1.5	2.8	4.4	5.4	8.3
CON NIVEL UNIVERSITARIO COMPLETO	2.7	n.s.	0.2	0.1	0.4	0.6	2.6	4.9	5.8	21.4
POSGRADO	0.3	n.s.	n.s.	n.s.	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	2.8
NO ESPECIFICADO	0.8	0.8	1.0	1.1	0.8	0.4	0.4	0.5	1.5	.9
EDAD DEL JEFE DEL HOGAR	44	49	45	43	42	42	43	43	44	45

FUENTE: SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO. ENCUESTA NACIONAL DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS HOGARES 1977.  
 MEXICO, D.F.: SPP, 1978

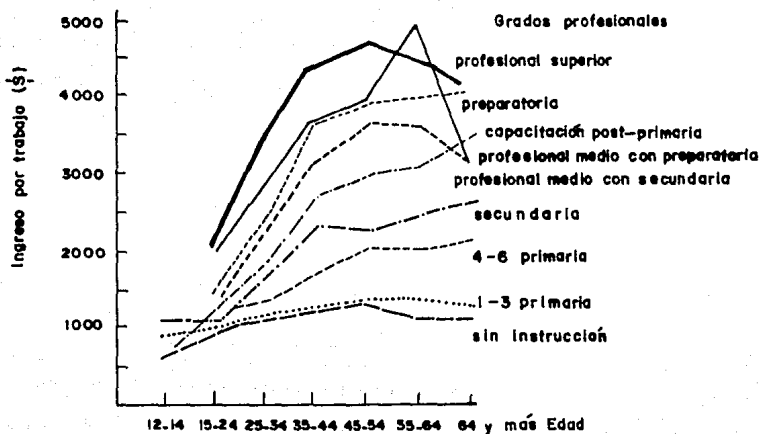


FIGURA 1. Desviación típica inter-ocupacional de ingresos por edad y grado de escolaridad en la República Mexicana. Cifras basadas en el Censo de 1970.

FUENTE: Ramos-Tercero R. La movilidad de la fuerza de trabajo en México. Tesis Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, D.F., 1979



DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA POBLACION TOTAL, POR CONDICION  
DE ACTIVIDAD Y AREA GEOGRAFICA. AREA METROPOLITANA

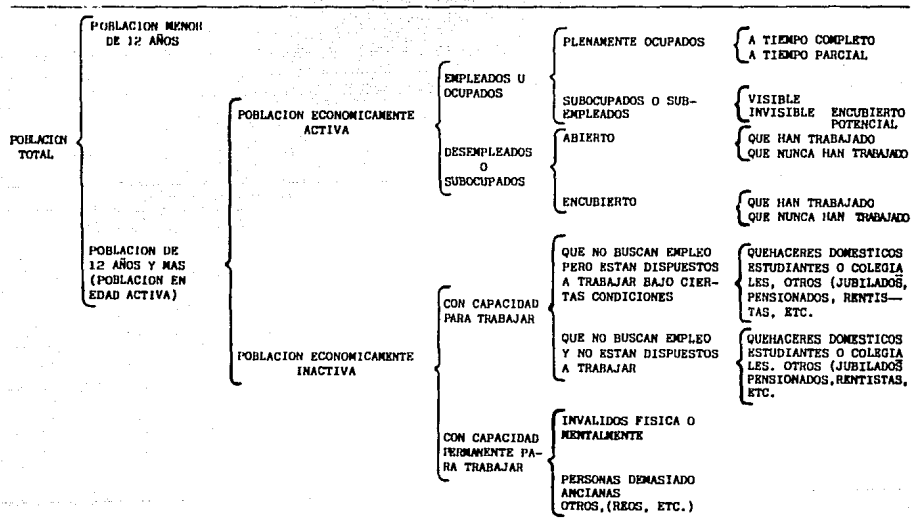
ESTIMADO PARA 1968

CONDICION DE ACTIVIDAD Y AREA GEOGRAFICA	NUMERO DE HABITANTES	%
<b>AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO</b>		
POBLACION TOTAL	18'500,000	100
POBLACION MENOR DE 12 AÑOS	5'883,000	31.8
POBLACION 12 AÑOS Y MAS	12'617,000	68.2
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	6'253,000	33.8
OCUPADA	5'661,000	30.6
DESOCUPADA	592,000	3.2
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA	6'364,000	34.4
DESOCUPADA ENCUBIERTA	333,000	1.8
QUEHACERES DOMESTICOS	3'071,000	16.6
ESTUDIANTES	2'553,000	13.8
OTROS	407,000	2.2
<b>AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE GUADALAJARA</b>		
POBLACION TOTAL	2'642,857	100
POBLACION MENOR DE 12 AÑOS	903,857	34.2
POBLACION DE 12 AÑOS Y MAS	1'739,000	65.8
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	888,000	33.6
OCUPADA	848,357	32.1
DESOCUPADA	39,643	1.5
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA	850,999	32.2
DESOCUPADA ENCUBIERTA	37,000	1.4
QUEHACERES DOMESTICOS	462,450	17.5
ESTUDIANTES	335,643	12.7
OTROS	158,571	0.6
<b>AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MONTERREY</b>		
POBLACION TOTAL	2'176,470	100
POBLACION MENOR DE 12 AÑOS	681,235	31.3
POBLACION DE 12 AÑOS Y MAS	1'495,235	68.7
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	770,470	33.4
OCUPADA	676,882	31.1
DESOCUPADA	45,706	2.3
POBLACION ECONOMICAMENTE INACTIVA	768,294	35.3
DESOCUPADA ENCUBIERTA	8,706	0.4
QUEHACERES DOMESTICOS	439,647	20.2
ESTUDIANTES	241,588	11.1
OTROS	76,176	3.6

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
Avance de Información Económica. México, 1968

CUADRO VIII

CATEGORIA DE LA POBLACION EN RELACION CON LA ACTIVIDAD ECONOMICA



FUENTE: Dirección General de Empleo, Boletín Servicio Nacional del Empleo, N° 3  
México, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 1966

## 1.2

## CONTEXTO ADMINISTRATIVO

La capacitación y el adiestramiento como parte de la administración de recursos humanos, tienen su enlace y aplicación administrativa con ciertas actividades lógicas desarrolladas en el seno de la organización.

La administración es un proceso, el cual empieza con objetivos y termina en el análisis de los resultados, se lleva a cabo con ciertas funciones o pasos previos, que sirven de orientadores y realizadores a los objetivos de la organización; a estas funciones fundamentales le denominan proceso administrativo. El proceso administrativo es decisivo y sin él, sería imposible llegar a cumplir con los objetivos trazados por las organizaciones. Sin embargo, aún cuando existen diversos puntos de vista respecto a los elementos del proceso administrativo; para fines del presente análisis se han considerado a las cuatro funciones tradicionales, a saber:

## PLANEACION

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propues

tas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados<sup>22</sup>. Consiste en predeterminar un curso de acción para crear y establecer en base a técnicas e instrumentos adecuados, el marco de referencia de actividades que normarán el futuro de una organización. La finalidad de la planeación es de prever sobre el futuro, para modificarlo y adaptarnos a las contingencias del medio ambiente.

En ella, la capacitación tiende a implantar las comisiones mixtas, determina las necesidades y elabora el plan de capacitación.

## ORGANIZACION

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados<sup>23</sup>. Manifestándose en distribuir coordinadamente los recursos humanos, materiales y financieros, para las tareas con garantía en resultados, respecto a los objetivos propuestos; integrando a esta elementos de apoyo, como las jerarquías, funcio

<sup>22</sup> Jerry, George R. Op. Cit., p. 202

<sup>23</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte. México, Limusa, 201 reimp., --- 1962, p. 212

nes y responsabilidades a los miembros de la organización.

Dentro de ella se determina la secuencia operativa del plan, estableciendo procedimientos para la asignación oportuna de los recursos y les destinan los cargos y responsabilidades a los actuantes.

### DIRECCION

La dirección es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea<sup>24</sup>. Constituye la fase motivadora\*, para esforzar a los miembros seleccionados al logro de las metas fijadas en los planes. El dirigente administrativo debe hacer que otros hagan racionalmente a fin de obtener la cohesión entre los objetivos de la organización y los del trabajador, así él realizará un trabajo altamente satisfactorio. La dirección efectiva, activa la "voluntad de hacer" de una persona y transforma los deseos tibios de lograr en ardientes pasiones de obtener logros existentes.<sup>25</sup>

<sup>24</sup>

Terry George, R. Op. Cit., pp. 459-460  
 \*La palabra "motivación" se deriva del latín *motivantus*, significando "lo que pone en movimiento", es decir, aquello que provoca la acción.

<sup>25</sup>

ibid., p. 459

Aquí se observa y orienta el cumplimiento (ejecución) -- del plan, manteniéndose canales de comunicación internos y ex-- ternos, con el propósito de generar información para tomar adecuadamente las decisiones.

## CONTROL

Es determinar lo que está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes... El -- control esta forjado por un mecanismo que descubre y corrige -- las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y -- las actividades planeadas<sup>26</sup>, evaluación. Su fundamento permite señalar el qué y cuándo de la realización de los resultados y -- dispone de las medidas correctivas hacia las desviaciones; da -- seguimiento y análisis de lo planeado, detectando y ajustando -- las detenciones. Considera en ver que lo planeado se cumpla y -- en que proporción. ¿Se hizo? ¿Cómo se hizo?

Las actividades administrativas efectuadas en este último elemento son: el de vigilar que se haga lo trazado (control) y comparar, en los términos de calidad y cantidad, la resulta -- (evaluación) de los objetivos esperados y alcanzados en el plan

---

<sup>26</sup>

Ibid., p. 533

de capacitación; haciendo un análisis de los hechos y elaborando las recomendaciones consiguientes.

En esta separación específica, podemos distinguir dos -- etapas o fases principales en la vida de cualquier organiza-----  
ción<sup>27</sup>, ellas son: la estructural y la funcional.

#### ESTRUCTURAL

- Planeación - ¿Qué puede hacerse?  
¿Qué se va a hacer?
- Organización - ¿Cómo se va a hacer?  
¿Con qué se va a hacer?

#### FUNCIONAL

- Dirección - Ver que se haga.
- Control - Investiga cómo se ha realizado.

El primero, va de su inicio hasta su integración, estando apta para dar cumplimiento a sus funciones y nos indica como deben ser las relaciones existentes en un organismo social, --- siempre proyectándose al futuro y hacia algo que debe hacerse.

<sup>27</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte. México, Librosa, 30ª reimp., --- 1983, pp. 20-22

El segundo, se caracteriza por estar en operación llevando al cabo su funcionamiento normal para lograr los objetivos propuestos; mostrándonos como son de hecho esas relaciones al buscar cómo dirigir los hombres y cómo manejar adecuadamente los recursos, mira hacia lo inmediato.

Evidentemente, sería imposible seccionar en la práctica; pero aquí éstas dos etapas, nos sirven de base para comprender mejor el proceso administrativo, pues son períodos conceptuales que se dan durante la vida de cualquier organización, siendo en ella una realidad indivisible.

Ahora, vale la pena hacer un análisis jurídico en materia de capacitación y adiestramiento a trabajadores, para estar en posibilidades de contar con un panorama general del objeto de estudio en cuestión y aportar nuestros comentarios al respecto, pero eso lo haremos en el capítulo subsiguiente.



## II MARCO LEGAL

## 2.1

## ANTECEDENTES

En México, el primer intento de legalizar a la capacitación y el adiestramiento surge en la Ley Federal del Trabajo de 1970, al incluir en el artículo 132, fracción XV, la siguiente obligación a las empresas:

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

Posteriormente, manifestó en su 1er. Informe de Gobierno dado a la nación el 1º de septiembre de 1977, el entonces Presidente de la República Lic. José López Portillo, la importancia

de la capacitación y el adiestramiento y su intención de reformar el artículo 123:<sup>28</sup>

Además, enviaré una iniciativa de reformas al Artículo 123 de nuestra Carta Magna para elevar al rango constitucional, con el carácter de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento, herramientas que consideramos de gran eficacia para elevar sus niveles de vida y combatir la desocupación.

Y así, reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional, según decreto publicado el 9 de enero de 1978 en el Diario Oficial de la Federación, erigiéndose al rango de garantía constitucional el derecho a la capacitación y el adiestramiento, a manera de una imperiosa necesidad de preparar más ampliamente a los trabajadores y como una vía de desarrollo y progreso para el país; por lo cual:

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

<sup>28</sup> Su iniciativa de ley, la presenta al H. Congreso de la Unión el 4 de octubre de 1977. Díaz G., Armando R. Requisen jurídico de capacitación y adiestramiento, México, COPARMEX, 1979, pp. 152-178

Finalmente, se reglamenta lo anterior en la Ley Federal del Trabajo, con el decreto de reformas sobre capacitación y -- adiestramiento, publicadas en el Diario Oficial el 28 de abril de 1978, entrando en vigor ese mismo año el día 10. de mayo.

## 2.2 OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

En los próximos puntos, exponemos de manera sustancial - los aspectos que a nuestro juicio consideramos más importantes sobre la materia, con el fin de comprender mejor el proceso de capacitación y adiestramiento a trabajadores; pero de ningún modo pretendemos hacer una análisis jurídico de la misma.

Así, en la Ley Federal del Trabajo las obligaciones de - las organizaciones son:

En el contrato colectivo de trabajo, Artículo 153-M, --- cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar ca pacitación y adiestramiento a los trabajadores, consignarse el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestra- rá a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa. Igual- mente, Artículo 391-VIII, disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a - ingresar a laborar a la empresa.

En el contrato individual, Artículo 25-VIII, la indica- ción de que el trabajador será capacitado y adiestrado en los - términos de los planes y programas establecidos o que se esta- blezcan en la empresa.

Artículo 132-XV, proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Lo anterior, si bien se cita en los contratos colectivos e individuales de trabajo, en muchas organizaciones no lo aplican, principalmente en la pequeña y mediana empresa; pues en muchos casos, no cuentan con los recursos necesarios para ello u otras veces hacen caso omiso de la legislación. Sobre la capacitación inicial a las personas que pretendan ingresar a la organización, es difícil llevarse a cabo, porque no estarían seguros de contratarlos; sin embargo, en las grandes organizaciones sería posible aplicarla y con ello contar con personal capacitado cuando lo necesiten.

Por su parte, los gobiernos federal y estatal han tenido a bien implantar planes y programas de capacitación y adiestramiento en todas las organizaciones oficiales, pretendiendo con eso preparar recursos humanos más aptos, pero en algunos casos hace falta más difusión de los cursos por parte de los administradores y más interés de los trabajadores hacia ellos. Dicha situación obedece en parte, a criterio y experiencia profesional de quien suscribe, de que a los trabajadores no se les promueve hacia puestos superiores dentro de la estructura de la organización y aunque existe la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, organización creada para tal fin, el sistema escalafonario

no permite una ponderación objetiva del desempeño de los trabajadores en su puesto, ni de su preparación para responsabilidades de mayor importancia.

Artículo 153-N, presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su comprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados. También, Artículo 153-Q, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Entendemos que las modificaciones a los planes y programas pueden hacerse sobre los ya aprobados con anterioridad; en virtud de hallarse desfasados por cambio de maquinaria, tecnología, procedimientos, etc. Referente a su aplicación, ésta será de inmediato, pero antes deberán ser aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Artículos 153-A y O.

Y, Artículo 153-V, enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro, control listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, a efecto de tomárseles en cuenta para la formulación del padrón de trabajadores capacitados que corresponda, Artículo 153-T.

Además, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE), en su Artículo 3-XIX, la señala igualmente con carácter de obligatoria la prestación de esta actividad técnica para todas las organizaciones de la administración pública federal y para este fin, el Instituto ofrecerá programas educativos, de preparación técnica y de capacitación, Artículos 140 y 141-II-III.

De conformidad a lo descrito y al estudio de caso que nos ocupa, las Condiciones Generales de Trabajo del Departamento del Distrito Federal, manifiestan también la obligación de capacitar y adiestrar a trabajadores e impartir los cursos necesarios para tal efecto, Artículo 80-VII.

Por otro lado, sobre las obligaciones y derechos de los trabajadores la Ley Federal del Trabajo establece:

Artículo 153-A, todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo.

Artículo 153-H, asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y -



cumplir con los programas respectivos; y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-T, los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas.

Artículo 153-U, cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios, deberá acreditar dicha capacidad y presentar y aprobar, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

También, las Condiciones Generales de Trabajo del Departamento del D.F., indican a manera de obligación de los trabajadores asistir a los centros de capacitación. Artículos 84-VII y 159.

Como se aprecia, en ningún caso existe una sanción seria para el trabajador que se niegue a recibir la capacitación o adiestramiento, ¿sería suficiente con aprobar el examen de suficiencia señalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión So-

cial? Aún si no lo aprueba, ¿se le obligará asistir a los cursos? Y si ésto sucediera, ¿atendería debidamente al instructor y asistiría puntualmente a ellos? Al respecto, los trabajadores tendrían la obligación de aprobar un examen elaborado por las propias organizaciones; a los que no asistan regular y puntualmente a los cursos, se les negaría la constancia de habilidades respectivas y la oportunidad a puestos superiores. Además, los administradores de los recursos humanos juegan un papel importantísimo; motivando y difundiendo los beneficios de la capacitación y el adiestramiento al personal, atrayendo así la integración activa de su participación en ella.

## 2.3 FORMAS DE CUMPLIR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Con objeto de dar cumplimiento a la obligación de capacitar y adiestrar trabajadores, se incorporan a este apartado algunas otras cuestiones significativas:

### FINALIDADES

En la Ley Federal del Trabajo encontramos, Artículo --- 153-F, la capacitación y adiestramiento deberán tener por objeto:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad; y en general, mejorar las aptitudes del trabajador. También le permitirá, Artículo 153-A, elevar su nivel de vida y -- productividad.

Por su parte, la Ley del ISSSTE la entiende a manera de instrumentos necesarios para el desarrollo social y futuro del trabajador, Artículos 140 y 141-II-III. Y las Condiciones Generales de Trabajo del D.D.F. Artículo 84-VII, como los medios - para mejorar la preparación y eficiencia de los trabajadores, -

...adquiriendo los conocimientos que le sean necesarios para su perar la calidad de su trabajo. Artículo 159, y estar en posibi lidades de obtener ascensos escalafonarios, Artículo 80-VII.

Indudablemente no sólo se trata de proporcionar al traba jador los conocimientos necesarios para el incremento de su actividad, sino el vincular la capacitación y el adiestramiento - al sistema de escalafón; pues uno de sus fines principales es - el de ...sustituir el escalafón ciego por el escalafón por capa cidad<sup>29</sup>, sólo así será verdadero y efectivo el progreso socioe- conómico del trabajador.

#### MODALIDADES

Según la Ley Federal del Trabajo podemos capacitar y --- adiestrar, Artículo 153-B, por conducto de personal propio, --- instructores especialmente contratados, escuelas u organismos - especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas genera- les que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El personal propio tiene mayores ventajas de capacitar y adiestrar por sobre los demás; ya que detenta el conocimiento -

<sup>29</sup> Cavazos Flores; Baltazar/et. al. Nueva Ley Federal del Trabajo, teratizada y sistematizada, México, Trillas, 20ª ed., 1986, p.197

teórico y práctico de la tarea en cuestión y además conoce al personal, lo cual favorece ampliamente el proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, las organizaciones de la administración pública no se han preocupado por instituir sus propios instructores y regularmente contratar los servicios de instructores independientes.

#### PLANES Y PROGRAMAS

Sobre este aspecto la Ley Federal del Trabajo establece: Artículo 153-D, los programas de capacitación o adiestramiento, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad de terminada.

Los programas deberán elaborarse por cada establecimiento o en su caso por una organización; en la inteligencia de que las necesidades de capacitación variarán y/o las actividades -- pueden ser distintas, respecto a varias organizaciones o ramas industriales delimitadas.

Presentarán los planes y programas, Artículo 153-N, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación.

Es un tiempo muy corto, en la medida de no saber con cer-  
teza las necesidades de capacitación de los trabajadores en ése  
lapso.

Asimismo, Artículo 153-Q, deberán cumplir con los si---  
guientes requisitos:

Referirse a períodos no mayores de cuatro años; compren-  
der todos los puestos y niveles existentes en la empresa; pre-  
cisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacita---  
ción y el adiestramiento al total de los trabajadores de la es-  
presa; señalar el procedimiento de selección, a través del cual  
se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajado-  
res de un mismo puesto y categoría; especificar el nombre y nú-  
mero de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión So---  
cial de las entidades instructoras; y aquellos otros que esta-  
blezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y  
Previsión Social que se publicuen en el "Diario Oficial" de la  
Federación.

Con lo previo, se intenta que los planes y programas --  
permanezcan actualizados y todos los trabajadores sean capacita-  
dos o adiestrados gradualmente; pues sería imposible capacitar  
a todos a la vez, los planes y programas deberán ser sencillos  
y claros, para facilitar su ejecución. De igual modo, estar ba-  
sados sobre necesidades reales de capacitación y adiestramiento,

sólo así tendrán su verdadera utilidad.

#### LUGAR Y HORARIO

La Ley Federal del Trabajo indica: Artículo 153-B, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la empresa o fuera de ella.

Respecto al horario, el Artículo 153-E. señala: la capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En el caso de la Tesorería del D.D.F., el Instituto Técnico de Capacitación y las Escuelas de Administración para los trabajadores del Departamento son los encargados de llevar a cabo el proceso de capacitación y adiestramiento; y el horario para su impartición será dentro de las horas de labores que tenga establecido el propio trabajador, Artículo 84-VI-VII de sus Condiciones Generales de Trabajo.

De preferencia, la capacitación debe impartirse dentro - de la organización y durante las horas de la jornada de trabajo, ya que ahí contamos con la textura del trabajo y el personal; - pero también puede darse fuera de la organización y del horario normal de labores, pero esta capacitación regularmente se imparte al personal de confianza.



## 2.4 COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

### INTEGRACION

La Ley Federal del Trabajo indica: Artículo 153-I, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

De conformidad a las necesidades y composición de la organización, se sugiere que si el número de trabajadores es de veinte, la comisión deberá formarse por un representante de los trabajadores y uno del patrón; si asciende a más de veinte a cien, con tres y tres; y si existen más de cien trabajadores, con cinco y cinco representantes respectivamente<sup>30</sup>. Del mismo modo, podrán constituirse comisiones por trabajadores de confianza y sindicalizados<sup>31</sup>.

### FUNCIONES

Artículo 153-I, vigilarán la instrumentación y operación

<sup>30</sup> Diario Oficial de la Federación, 4 de septiembre de 1978

<sup>31</sup> Díaz G., Armando R. Op. Cit., pp. 49-51

Jena Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento, México, COPARNEX, 2ª ed., 1980 pp. 74-75

del sistema y de los procedimientos, que se implantan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y se sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Atender, Artículo 153-J, el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-V, si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia "de habilidades" se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento -- respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Como se infiere, las comisiones deben formarse en grupos pequeños para facilitar la toma de acuerdos. Igualmente, conviene establecer comisiones en todos los establecimientos de la organización; ya que el universo de trabajo es distinto en cada una, por ejemplo: las características de trabajo, así como sus valores, costumbres, medio ambiente, etc., de los trabajadores del Distrito Federal respecto a los del norte o sur de la República varían considerablemente.

#### COMISION NACIONAL MIXTA DE ESCALAFON

Dentro de la administración pública como en cualquier otro tipo de administración, los elementos humanos que la con--

forman y le dan funcionamiento pueden ascender o descender de la estructura jerárquica administrativa de la organización. Que una persona ascienda o descienda de un puesto a otro, depende en gran medida del desempeño conseguido en su actividad.

En México, el procedimiento escalafonario esta basado en los órganos creados mediante la Ley del ISSSTE, pero sobre todo en la Fracción VIII del apartado B del Artículo 123 Constitucional, el cual establece:

Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingresos en su familia.

La organización principal que lleva a cabo el procedimiento escalafonario es la Comisión Nacional Mixta de Escalafón y se encarga de aplicar y vigilar el cumplimiento del reglamento escalafonario de cada organización gubernamental. Sus principales funciones a continuación se detallan:

- Integrar las unidades escalafonarias, de acuerdo con las plantillas de personal que para el efecto le proporciona determinada organización a través del Departamento de personal.
- Concentrar las fichas escalafonarias de cada uno de --

los trabajadores.

- Dar a conocer en cada unidad escalafonaria, los cuadros con las calificaciones y antigüedades de los trabajadores.
- Dictaminar respecto a los ascensos.
- Conocer y resolver los casos de inconformidad o impugnación.
- Emitir los boletines convocando a concursos o exámenes en su caso.
- Solicitar al titular de la organización los elementos necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.<sup>32</sup>

Aquí, cabe hacer notar que las promociones ante la Comisión se harán por escrito y ésta hará las notificaciones de los resultados en forma personal. Está integrada por dos representantes del titular de la organización y del sindicato recíprocamente, funcionando como cuerpo colegiado autónomo.

Además, el trabajador aparte de las características a calificar deberá cumplir con ciertos requisitos, como son:

- Ser trabajador de base.
- Haber trabajado por lo menos seis meses en el puesto

---

<sup>32</sup> Meno Amozarrutia, Jorge. "Sistemas Escalafonarios en el Gobierno Federal". Apuntes para la materia: Administración de recursos humanos. México, UNAM, ENEP ACATLAN, 1983, p. 2

inmediato inferior al que quiere promoverse.

- Trabajar en la misma unidad escalafonaria donde pudiera surgir una vacante. Solamente en caso de no existir aspirantes que satisfagan los requisitos en la misma - unidad, se podrá buscarlos en otras unidades <sup>33</sup>.

A continuación, ilustramos la forma de calificación para elaborar la ficha escalafonaria, en este caso del ISSSTE:

FACTORES A CALIFICAR	MANUAL	OBERO	ADMO.	CONTABLE	TECNICO	SUB. PRO-FESIONAL	PROFE-SIONAL
CONOCIMIENTOS	25	25	35	35	40	40	50
APTITUD	55	55	45	45	40	40	30
DISCIPLINA	10	10	10	10	10	10	10
ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	10	10	10	10	10	10	10
TOTAL (%)	100	100	100	100	100	100	100

Como se observa, a medida de ser más alta la jerarquía - los conocimientos son más importantes, y a su vez, la aptitud - más significativa para trabajos manual-obreros.

En la realidad, las estructuras escalafonarias no respon

<sup>33</sup> Ibid., p. 4

den a las necesidades funcionales de las organizaciones, sino - que se constituyen con un criterio exclusivamente presupuestal y a una estructura ocupacional rígida; la existencia de un complejo universo de partidas presupuestales, impide la operación de un sistema homogéneo y justo para el pago de remuneraciones. Sería conveniente implantar un sistema funcional e intercomunicado que promueva el eficiente desempeño de los trabajadores, - así como su preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales para una mayor productividad y un adecuado servicio público.

Ahora bien, tanto las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, como la Nacional Mixta de Escalafón; deberán integrarse con personas idóneas para ello, personas relacionadas con los problemas de la organización y de los trabajadores, más tener una preparación medio o superior, porque de los involucrados dependerá en buena medida los resultados que se obtengan en un plan de capacitación y adiestramiento y del sistema - escalafonario respectivamente.

## 2.5 ORGANIZACIONES DE CONTROL DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

Por último, diremos que la coordinación institucional de la capacitación y el adiestramiento corre a cargo de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), cuyo reglamento fue publicado el 5 de junio de 1978 en el Diario Oficial de la Federación, dependiente de la STyPS. Básicamente tiene a cargo el manejo del Servicio de Empleo, Capacitación y Adiestramiento; organiza y motiva la capacitación y el adiestramiento a trabajadores, procurando vigilar su colocación, registra las constancias de habilidades laborales, más promueve la generación de empleos.

Del mismo modo, la Ley Federal del Trabajo, Artículos -- 539-A y B, 153-K, menciona las organizaciones auxiliares para este fin; dentro de las que destacan:

Los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y --- Adiestramiento.- Quienes asesoran a la UCECA, según las ramas - de actividad de las organizaciones respectivas.

Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.- Tienen facultades para participar, colaborar y proponer siste--

mas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, según la rama industrial o actividad correspondiente; evalúan también sus efectos, formulando las recomendaciones específicas.

A su vez, éstas dos organizaciones se rigen por un reglamento interior elaborado por ellas mismas.

Como ya se anotó, para la Tesorería del D.D.F., el Instituto Técnico de Capacitación para los trabajadores del Departamento es el encargado de llevar dicho proceso, Artículos 80-VIII y 160 de las Condiciones Generales de Trabajo del D.D.F. vinculándose con el Consejo Consultivo de Capacitación y Adiestramiento del D.F. y la UCECA. El Instituto contempla la impartición de las subsiguientes funciones:

- Cursos de capacitación, actualización y adiestramiento en las áreas de la administración pública, máquinas, sistemas electrónicos y de computación.
- Carreras cortas administrativas.
- Conferencias, simposios, mesas redondas y seminarios sobre temas de la administración pública.
- Cursos de postgraduados.
- Y servicios de biblioteca y hemeroteca.

A lo largo de lo descrito en el capítulo, desprendemos la obligatoriedad del establecimiento e impartición de la capa-



citación y el adiestramiento en todas las organizaciones de --- nuestro país, a manera de necesidad imperativa de aumentar la - capacidad y habilidad de los recursos humanos y del incremento de la productividad, según la rama de actividad. Igualmente, el proceso proporcionará la oportunidad de ascensos escalafonarios a los trabajadores más aptos y diestros, al paralelo con un desarrollo más integral en su comunidad. Empero, debe ser necesario que para obtener verdaderamente resultados positivos, el -- plan se apoye en expectativas y necesidades reales de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

A propósito, para inducir al plan de capacitación será - necesario detectar necesidades de capacitación. La determinación de necesidades de capacitación empieza con la identificación y descripción precisa de las necesidades y su resolución - implica sujetarse a una secuencia lógica de pasos, en un esfuerzo sistemático para identificar realmente sus causas.

### **III DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

## 3.1

## IMPORTANCIA

Al hablar de necesidades de capacitación, nos referimos a la falta o ausencia de habilidades, conocimientos y actitudes del personal para desarrollar eficientemente sus tareas en una organización.

La determinación de necesidades de capacitación, considera el hacer un análisis metódico de las actividades realizadas por las personas de una organización; estas pueden atenerse a un individuo o a un grupo específico.

¿Cómo se efectúa este análisis?

En primer lugar, precisa el grado del individuo para realizar su actividad.

En segundo término, determina las habilidades, conocimientos y actitudes del individuo, que específicamente implicadas debe poseer para el desempeño de su función (adestramiento) o de otra superior (capacitación).

En este sentido, entendemos por necesidades de capacitación a la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal

discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes<sup>34</sup>. Aún más, la detección de necesidades de capacitación permite identificar las divergencias existentes entre los conocimientos y habilidades de un trabajador y los que realmente debe tener sobre el puesto en cuestión. Y sus resultados nos permitirá identificar lo siguiente:

Qué empleado o grupo específico requiere capacitación o adiestramiento, y de cuál tipo.

Qué clase de habilidades, conocimientos y actitudes debe desplegar el individuo con el deseo de mejorar el rendimiento de su actividad.

También pueden incluirse nuevas habilidades, conocimientos y actitudes necesarias en el empleado, para realizar una tarea diferente a la suya, si ésta se presentara en la organización<sup>35</sup>, ya sea por cambio de maquinaria, para cubrir una eventualidad por el establecimiento de nuevos métodos o sistemas, - promociones, etc.

El proceso de la determinación de necesidades de capaci-

<sup>34</sup> Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación, México, Trillas, 2ª ed., 1984, p. 33

<sup>35</sup> McGehee, William /Thayer Paul W. Capacitación, adiestramiento y formación profesional, México, Limusa, 1ª reimp., 1986, p. 104

tación, cumple con el fin de persuadir a la elaboración del --- plan de capacitación y adiestramiento, por eso es el paso pre-- vio y sin él, podríamos incurrir en el error de capacitar por - capacitar. Al mismo tiempo, con este hecho se vinculan los obje- tivos de la organización y las acciones de la capacitación, y - nos indica que la capacitación y el adiestramiento pueden ser la - mejor ayuda otorgada para desarrollar las habilidades, conoci-- mientos y actitudes de los trabajadores en el trabajo.

### 3.2 TIPOS DE NECESIDADES

Dentro del proceso de detección de necesidades de capacitación, existen necesidades encontradas o percibidas a simple vista y otras ocultas en el trabajador o que no se pueden ver. - A las primeras les llaman necesidades manifiestas y a las segundas necesidades encubiertas<sup>36</sup>.

Las necesidades manifiestas las podemos sentir, son --- obvias en el desempeño de una función y no requieren mayor estudio para establecerlas, como por ejemplo: promociones, rotación de puestos, expansión y crecimiento de la organización, cambio de métodos y procedimientos, establecimiento de nueva tecnología, etc.

Por el contrario, las necesidades encubiertas no las podemos medir tan fácilmente, se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes<sup>37</sup>, y las cuales requieren cierto tipo de investigación, por ejemplo: índice de baja productividad en un departamento o área, quejas, peticiones, etc.

---

<sup>36</sup> Mendoza Nuñez, Alejandro. Op. Cit., p. 37

<sup>37</sup> Ibid., p. 38

Un elemento importante para la determinación de necesidades de capacitación, es la técnica conocida con el nombre de -- análisis de puestos\*, pues debemos conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien<sup>38</sup>. Y en el puesto se especifican las características, responsabilidades y funciones a desempeñar por la persona potencial a ocupar ése puesto.

De tal manera, deducimos a las necesidades encubiertas -- como las más difíciles de determinar, pero aún así, debemos precisar en lo mejor de lo posible las causas originales de las necesidades de capacitación, ya que en esta razón los planes estarán dirigidos sobre las directrices aquí señaladas.

---

\*El análisis de puestos es un método cuya finalidad es-- triba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado. Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 177

<sup>38</sup> Reyes Ponce, Agustín. El análisis de puestos, México, Limusa, 174 reimp., p. 13

### 3.3 PROCEDIMIENTOS EN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

En consecuencia de lo antecedente, la determinación de -  
necesidades de capacitación se clasifican en dos clases:

Necesidades Manifiestas.- Constituyen a las evidentes y  
visibles, presentándose por lo general en los siguientes casos:

- Personal de nuevo ingreso
- Personal ascendido
- Rotación de puestos
- Cambios en los métodos y procedimientos operacionales
- Variación en la tecnología (maquinaria, herramienta o equipo)

Necesidades Encubiertas.- Consisten en no verse a simple  
vista y necesitan investigarse, detectándose en los siguientes  
acontecimientos:

- Quejas manifiestas
- Peticiones expresas
- Índice de baja productividad
- Información estadística (basada en los procedimientos y técnicas seleccionadas)



Por lo cual, será preciso contar con un marco normativo que nos señale los pasos previos para detectar realmente necesidades de capacitación; a él se le denomina procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de acciones o tareas relacionadas entre sí por una secuencia lógica de pasos, que tienen un fin determinado. Representa la mejor forma de hacer las cosas en -- cuanto a tiempo, esfuerzo y gasto<sup>39</sup>. Estriba en una secuencia -- ordenada de operaciones realizadas por cierto número de personas en el trabajo o tarea específica.

A continuación, presentamos brevemente los procedimientos más comunes a seguir para determinar necesidades de capacitación:

Evidencias generales. -- Este procedimiento recopila información con el propósito de localizar los problemas generales -- que justifiquen la capacitación.

Localización de áreas críticas. -- Comprende la selección del área de trabajo -- ya sea la dirección, departamento, oficina o sección -- donde encontremos indicadores de necesidades de capacitación.

Especificación de problemas. -- Define los problemas con --

<sup>39</sup> Forela. Subsistema de capacitación. Sistema de relaciones laborales, México, CENAPRO, 1982, p. 214

el fin de identificar el nivel de necesidades de capacitación, pudiendo ser:

#### Necesidades de nivel organizacional

Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la organización, es decir, en cuál o cuáles funciones de la organización se requiere capacitación.

#### Necesidades de nivel ocupacional

Se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un puesto y ocupación.

#### Necesidades de nivel individual

Son las diferencias que presenta un trabajador, con respecto a su descripción de puesto<sup>40</sup>.

**Evaluación del puesto.**— Determina el desempeño del personal en base a las técnicas seleccionadas y a la descripción\* y especificación\*\* del puesto en cuestión, para identificar a los trabajadores con necesidades de capacitación.

<sup>40</sup> Ibid. p. 69

\*La descripción del puesto es la forma escrita en donde se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. Reyes Ponce, Agustín. "El análisis de puestos", México, Limusa, 17ª reimp., p. 18

\*\*La especificación de puesto completa la forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor. Ibid., p. 18

**Análisis de la información.-** Revisa e interpreta los datos, para fijar los niveles y puestos a capacitar.

**Informe de resultados.-** Es la culminación del análisis y contendrá cuales son los trabajadores a capacitar o adiestrar; asimismo, en que puesto o actividad la requieren y el tiempo en el cual deberá ser capacitados.

Quiénes (trabajadores),  
Qué (puesto o actividad) y  
Cuándo (tiempo)

Evidentemente esta lista no es rígida, también puede ampliarse o disminuirse en función de la complejidad o simpleza de las variables presentadas en la investigación (como la influencia de aspectos enclavados en el seno de la organización, el sindicato y el propio trabajador); pero indudablemente servirán para determinar situaciones de necesidades de capacitación.

### 3.4 TECNICAS UTILIZADAS EN LA CAPACITACION

Reiterando a lo mencionado, las necesidades encubiertas son las más complejas, las más difíciles de determinar y por -- esa razón será necesario recurrir a técnicas auxiliares para -- identificar realmente necesidades de capacitación. Desde el punto de vista administrativo, entendemos por técnicas de capacitación al conjunto de procedimientos y recursos para llevar a ca-- bo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos pro-- cedimientos<sup>41</sup>.

Las técnicas utilizadas para determinar necesidades encubiertas son múltiples y variadas; los teóricos en la materia -- han reportado un gran sinúmero, pero para nuestros fines consi-- deraremos a las más conocidas y explicaremos en forma sucinta -- en qué consisten:

- Entrevista
- Encuesta
- Tormenta de ideas
- Reuniones en grupo tipo "corrillo"
- Simulación
- Inventario de habilidades

---

<sup>41</sup> Mendoza Nuñez, Alejandro. Op. Cit., p. 69

- Observación y análisis de tareas
- Juntas de trabajo

Entrevista.- Es la técnica más común pero una de las más provechosas, ya que el dirigente de la entrevista tiene la oportunidad de orientar la comunicación. Constituye un interrogatorio dirigido destinado a un trabajador, con el fin de obtener información sobre su actividad.

Encuesta.- Comprende un cuestionario escrito con un listado de preguntas contestadas por el trabajador, con el objeto de determinar cómo se realiza el trabajo en una labor determinada. Tiene la ventaja de ser concisa y clara, obteniéndose muy buenos resultados.

Tormenta de ideas.- Fija en reunir a un grupo de trabajadores en cuestión, a efecto de preguntarles aspectos relacionados sobre su labor y la forma de hacerlo. Esta técnica es valiosa si el coordinador tiene la facilidad para que todos los miembros participen.

Reuniones en grupo tipo "corrillo".- Estrategia en dividir a un grupo de trabajadores en pequeños subgrupos, con el propósito de discutir algún tema relacionado a su trabajo y exponer una conclusión, para posteriormente extraer una resolución gene

ral. Es provechoso si los miembros interactúan entre sí.

Simulación.- Juzga en agrupar a trabajadores para ejecutar una actuación de sus actividades, con la intención de descubrir si alguno no realiza su labor adecuadamente. Tiene el beneficio de que todos actúan e intercambian opiniones.

Inventario de habilidades.- Es un cuadro ordenado de datos comprendiendo las características y capacidades que supuestamente debe poseer un trabajador en relación a su puesto, y al cual le van anotando calificaciones parciales hasta su término. Esta técnica aplicada con objetividad mostrará quiénes tienen necesidades de capacitarse.

Observación y análisis de tareas.- Se fundamenta en medir el comportamiento de un trabajador o un grupo de trabajo, en una situación determinada; tratando de hacer un examen imparcial de ciertas condiciones encubiertas de capacitación. Tiene la ventaja de llevarse a cabo sin darse cuenta los involucrados.

Juntas de trabajo.- Considera en congregar periódicamente a los trabajadores de un departamento o área, con el propósito de formular un análisis de sus actividades e identificar a los que requieran capacitación o adiestramiento. Aquí, el jefe tenderá en inducir a los mismos a manifestarse para discutir so

bre los problemas existentes en el área de trabajo y ver cuales podrían resolverse por medio de la capacitación.

La selección de la técnica estará determinada por las -- que la organización considere más propias, a su entorno y de -- los recursos dispuestos para ello. En esta medida, sería fortuito decir cual proporciona los mejores resultados, ya que esto -- dependerá en gran parte del grado de habilidad del personal encargado de aplicarlas, así como de la disponibilidad de los actuantes.

Sin embargo, sobre estos datos estaremos en la posibilidad de poder elaborar el plan de capacitación y adiestramiento, determinando sus objetivos a la solución de problemas concretos en base a programas y cursos orientados hacia ellos; pero aquí el presupuesto jugará un papel muy importante, pues deberemos -- de ajustarnos a la medida de lo autorizado.

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

#### **IV PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**



## 4.1

## OBJETIVOS GENERALES

La planeación administrativa es una actividad mental y aplicada que realiza todo administrador como parte de su función de coordinación, para crear y establecer el marco de referencia que normará la actuación futura de una organización. Su actividad fundamenta esencialmente un proceso decisorio de carácter preparatorio, previsivo, progresivo y proyectivo, cuyo resultado inmediato será un conjunto interrelacionado de decisiones presentes, las cuales habrán de implantarse y ejecutarse a futuro, sirviendo a su vez como base para otras decisiones posteriores. La planeación establece propósitos y se caracteriza por la toma de decisiones, siendo su columna vertebral la formulación de planes.

El plan de capacitación y adiestramiento constituye un documento que contiene los lineamientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento en cada centro de trabajo, y que supone una ordenación general de actividades de prestar una visión integral de los programas que lo componen<sup>42</sup>. Comprende un esquema o diseño normativo, cuyo descripción señala las directrices de finalidad de acción y conducta que una organización habrá de seguir a futuro, con respecto a capacitar y adiestrar

---

<sup>42</sup>forela. Op. Cit., p. 213

a trabajadores. Este diseño o esquema (subproducto del proceso de planeación regirá su marcha), establece la orientación indispensable para la perspectiva de la organización mediante configurar las aspiraciones que pretende lograr; es decir, traza sus objetivos, los cuales son estados ideales a donde se propone -- llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización<sup>43</sup>, indicando los pasos o medidas que deberá ejecutar y de los lineamientos a seguir para lograr dichas aspiraciones.

Las organizaciones deben planear sus objetivos y los medios que emplearán para la consecución de estos fines. Por lo tanto, los objetivos claramente definidos son necesarios para guiar la actividad administrativa, y para que las estructuras administrativas se desarrollen congruentemente con la realización de estos objetivos<sup>44</sup>. Además, los objetivos generales de un plan de capacitación y adiestramiento deben apegarse a las necesidades previamente detectadas de los trabajadores (ver: capítulo III), para establecer objetivos reales y no caer en el riesgo de capacitar por capacitar. Como afirma Reyes Ponce, los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, -- sino con la mayor precisión posible, porque van a regir accio--

<sup>43</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 157

<sup>44</sup> Martínez Silva, Mario. "La teoría de la administración pública". Apuntes para la materia: teoría de la administración pública II, México, UNAM, ENEP Acatlán, 1982, p. 34

nes concretas<sup>45</sup>. Los objetivos tienen la necesidad de adecuarse a la realidad; la verdad viva se presenta en forma objetiva y sólo con datos objetivos, podremos elaborar un sensato plan de capacitación y adiestramiento.

En consecuencia, los objetivos son los resultados futuros y cuantificables que una organización desea lograr dentro de un lapso específicamente delimitado, y para lo cual existe la disposición de realizar las acciones necesarias para conseguirlos. Recuérdese: el éxito de la administración, se mide en términos del cumplimiento de sus objetivos<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte, México, Limusa, 30ª reimp., --- 1983, p. 166

<sup>46</sup> Martínez Silva, Mario. Op. Cit., p. 31

## 4.2

## CARACTERISTICAS

Todo trabajador es un ser humano con diferentes expectativas, necesidades y experiencias, su meta fundamental consiste alcanzar su máxima satisfacción en la vida y la posibilidad de lograr el más alto beneficio, a través del trabajo para conseguir su autorrealización; por eso, el ser humano busca un equilibrio biológico, un estandar de vida. El trabajo contribuye para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social<sup>47</sup>. La capacitación y el adiestramiento como parte del desarrollo del trabajo, pueden ser un medio para preparar al hombre a una mayor seguridad psicológica a sí mismo, para elevar su creatividad y progreso.

Como el ser humano está orientado hacia objetivos, sus percepciones están afectadas por sus experiencias y motivos pasados, y como su comportamiento está determinado por la existencia o no de reforzamientos, tenemos que montar nuestro plan de capacitación y adiestramiento sobre la consideración de estos factores<sup>48</sup>. De tal forma, los objetivos no sólo perseguirán beneficios para la organización, sino también para el trabajador mismo. Los objetivos no sólo son una base para dirigir esfuer-

---

<sup>47</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 164

<sup>48</sup> McGehee, William/Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 204

zos, sino que pueden ser una herramienta para generar la voluntad de hacer, el entusiasmo y el trabajo en equipo por los miembros de la organización<sup>49</sup>. La administración de recursos humanos puede responder a las demandas espirituales y psicológicas del trabajador, para sentar las bases a un trabajo productivo, liberador, creador y significativo. Satisfacer sus anhelos en el trabajo equivale también a ayudar al trabajador a sentir que los logros de su labor son necesarios<sup>50</sup>, manifestándole que la importancia de su trabajo y el de todos los miembros de la organización, tienen un objetivo determinado.

Referente a esto, Peter M. Blau dice: administrar una organización social de acuerdo a criterios puramente técnicos y de racionalidad, es irracional, porque pasa por alto los aspectos irracionales de la conducta social<sup>51</sup>. Pues cada ser humano tiene sus propias características físicas y psicológicas; además de ser no sólo producto de su herencia biológica, sino también del resultado de sus relaciones con su ambiente, dado que la naturaleza humano esta determinada por el conjunto de sus relaciones sociales.

<sup>49</sup>Terry, George R. Op. Cit., p. 65

<sup>50</sup>Bruce, Martin M. "Relaciones humanas", México, Diana, - 2ª imp., 1985, p. 21

<sup>51</sup>Blau, Peter M. "Bureaucracy in modern society". Tomado de: - Galván y Escobedo, José. Tratados de administración general, - México, INAP, p. 248

Ahora bien, los resultados o beneficios que obtendremos de un plan de capacitación y adiestramiento serán a mediano y - largo plazo. La capacitación y adiestramiento reeditúa costos, - pero también beneficios; es una de las mejores inversiones que toda organización puede realizar y que reedituará resultados con - cretos a diferentes plazos<sup>52</sup>. En tal virtud, lo aprendido se -- trasladará y aplicará en la práctica en pasos sucesivos y gra-- duales; la práctica es necesaria para un aprendizaje eficaz<sup>53</sup> y aunada la experiencia del trabajador, traerá consecuentemente - beneficios a la organización (reducción de tiempos y costos, -- disminución de rotación de puestos, etc.) y al trabajador (acre-- centamiento de sus conocimientos, habilidades y destrezas, los más aptos estarán en posibilidades de tener un ascenso, etc.).

Por otra parte, el plan de capacitación y adiestramiento contendrá objetivos compatibles con los de los demás planes de la organización, existiendo una conexión firme con los objeti-- vos generales de la organización, en base a una retroalimenta-- ción de todos ellos. Los resultados de una planeación efectiva se originan en una integración adecuada de los planes<sup>54</sup>. Inclu-- sive, el plan de capacitación deberá ser sistemático, actuando con principios coordinados para la obtención de los mejores re--

<sup>52</sup> Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de perso-- nal, México, Liausa, 3ª reimp., p. 27

<sup>53</sup> McGehee, William/Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 158

<sup>54</sup> Terry, George R. Op. Cit., p. 233

sultados, a fin de que el costo de realización y la inversión - de tiempo sean menores. Su éxito dependerá de la capacidad, el interés, la energía y el tiempo de estudio que empleen en ella<sup>55</sup>. En otras palabras, el plan será continuo y permanente, y los involucrados contar con potencialidades adecuadas para capacitarse y a la vez concentren su interés en ella, lo mismo que la organización. Por último, el plan se apegará a los fundamentos legales enunciados en el capítulo respectivo.

---

<sup>55</sup> Romero Betancourt, Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México, -- CECSA, 1977, p. 77

## 4.3

## PROGRAMACION DE CARRERAS

En los últimos años, un de los temas de mayor interés e importancia que se vienen desarrollando en el seno de las organizaciones, es la programación de carreras. La cual tiene la finalidad de aprovisionar los recursos humanos necesarios para la operación y ejecución de las tareas de la organización.

La programación de carreras comprende la elaboración de un plan operativo de vida y trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre -en su actual puesto o en otra que deba -- buscar- una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional<sup>56</sup>. Permite dar la oportunidad al individuo para garantizar el desarrollo de sus conocimientos y habilidades, a la par de su propio progreso dentro de la misma organización. Cuesta dinero, pero a la larga vale la pena invertirlo. Es una política excelente, ya que impulsa a los empleados a permanecer en la organización, a la vez, redundando en una buena provisión de -- trabajadores diestros en la compañía cuando se abren nuevas -- oportunidades de trabajo<sup>57</sup>, fomentándose una constante motivación y entusiasmo de los empleados hacia mejores puestos.

---

<sup>56</sup> Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 35

<sup>57</sup> Loen Loen L. Guías para la administración de personal México, Diana, 1983, p. 48



La programación de carreras da respuesta a la necesidad de los cambios tecnológicos y a la evaluación de las organizaciones. Constituye un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros<sup>58</sup>. Las organizaciones para lograr el éxito a largo plazo, tienen la coyuntura de brindar el apoyo imprescindible a sus trabajadores para el aumento de sus capacidades intelectuales y motrices, permitiendo al mismo tiempo adecuar a las personas a su propio medio. Las personas para lograr el éxito, identifican sus objetivos, planean como alcanzarlos y ponerlos en práctica, desarrollándose como individuos y asegurando el crecimiento de la organización. Cuando la organización alienta la programación de carreras, será más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente para obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades<sup>59</sup>.

Dentro de las posibles ventajas alcanzadas por las organizaciones al poner en práctica éstos programas, destacan los -

<sup>58</sup> Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 34

<sup>59</sup> Werther Jr., William B./Davis, Keith Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill, 2ª ed., 1967, p. 172

sucesos siguientes:

- Desarrollo de los empleados con mayor potencial.
- Reducción de rotación del personal.
- Cobertura de las vacantes mediante promociones internas<sup>60</sup>.
- Contar con personal mejor capacitado y calificado.

La programación de carreras permite satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones, con un mínimo de inversión. Estas deberán incluirse en el plan de capacitación como una alternativa frente al cambio.

---

<sup>60</sup> Ibid., p. 174

#### 4.4 ELABORACION DE LOS PROGRAMAS

Después de haber enunciado las metas globales del plan - de capacitación y adiestramiento, tendremos a formular los objetivos particulares. El diseño de los programas empieza por la definición e interrelación de sus objetivos; para posteriormente señalar los cursos y tareas que la integran, los puestos o categorías a quienes van dirigidos, los materiales didácticos, tiempos (fechas y horarios), los sitios adecuados para ello y - sus costos. Análogamente, Hugo Calderón destaca: los programas contienen la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. Establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables<sup>61</sup>. Son el instrumento para definir los objetivos - a las actividades y proyectos tendientes a realizar, para calcular los recursos humanos, materiales y financieros, y alcanzar los objetivos del plan. Los programas forman parte de un plan - de capacitación y adiestramiento que contienen en términos de - tiempo y recursos, y de una manera por menorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que se efectuarán con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional<sup>62</sup>. Consti-

<sup>61</sup> Calderón Córdova, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, México, Limusa, 1ª - reimp., 1985, p. 129

<sup>62</sup> Foréla. Op. Cit., p. 214

tuyen cursos de acción detallados, indicando los pasos específicos a realizar para lograr los objetivos tácticos del plan, - anunciando la secuencia cronológica y los tiempos de duración - de dichos pasos.

Los programas deben ser los medios para lograr los objetivos y las metas de la organización y del trabajador. Atinadamente Werther Jr. y Davis manifiestan: los programas deben colmar las necesidades de la organización y las de los participantes. Si los objetivos de la organización no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho -- del nivel óptimo<sup>63</sup>. De igual forma, el contenido del programa - puede proponerse cambiar el comportamiento de la persona de que se trate de forma que pueda desempeñar su tarea más adecuadamente<sup>64</sup>. El fruto de todos los programas de capacitación y adiestramiento, puede ser el de fomentar cambios positivos en las tareas y conducta del trabajador.

Por lo tanto, el programa es un instrumento dinámico, donde toma en cuenta el orden a seguir de los cursos a estudiar por los involucrados para su aprendizaje. Además de ser un es--

---

<sup>63</sup> Werther Jr., William B./Davis, Keith. Op.Cit., p. 154

<sup>64</sup> McGehee, William/Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 145

quema detallado y metódico, decidiremos su contenido fundamental, siendo atractivo y significativo para quienes aprenden. El carácter significativo de los programas le corresponde al que aprende, no para el que enseña<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> ibid., p. 183

#### 4.5 ELEMENTOS QUE COMPONEN UN CURSO

Como ya se describió, en el plan general de capacitación y adiestramiento deben marcarse los distintos programas considerados de mayor importancia e interés, para la organización y el trabajador. Igualmente asentaremos los cursos de actividades, comprendiendo la distribución de los temas determinados en las diferentes unidades de trabajo, expresando el objetivo por alcanzar. Un curso abarca un conjunto de actividades de enseñanza aprendizaje para la adquisición o actualización de las habilidades y conocimientos relativos a un puesto de trabajo, y cuya reunión conforma un programa de capacitación y adiestramiento.<sup>66</sup> Los cursos conciben una serie de conocimientos teóricos y prácticos sobre ciertas materias o asignaturas, y son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el trabajador y su trabajo.<sup>67</sup>

Acerca de su composición, ésta comprende dos aspectos: - la estructura y el contenido. El primero abarca la dimensión y el segundo va desde las materias escogidas, hasta su impartición. Alfonso Siliceo aclara esta diferenciación al afirmar: la estructura de un curso comprende todos los aspectos de forma, -

<sup>66</sup>Forela, Op. Cit., p. 204

<sup>67</sup>Romero Betancourt, Samuel. Op. Cit., p. 74

como métodos, técnicas, duración, horario, actos solemnes (inauguración y clausura), servicios diversos, etc. Por contenido de beamos entender la materia del curso, es decir, el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud que será motivo de tratamiento, etc. En una expresión más simple, el contenido de un curso es el conjunto de temas que han de impartirse<sup>68</sup>. Al hablar de las materias nos referimos al sumario de temas, donde - contienen los principales puntos a tratar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y en base a su complejidad e importancia, deberán seguir un orden lógico (en secuencia y acción) y ser altamente significativas\* para el capacitado.

Los cursos siguen fines específicos; así, lo aprendido y los cambios de conducta que de ella emanen, se traducirán en -- una mayor eficiencia, eficacia y menor costo en el trabajo.

---

<sup>68</sup> Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 67

\*Las materias significativas son aquellas que son ricas en asociaciones y comprendidas con facilidad. McGehee, William/ Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 181

## 4.6

## PRESUPUESTO

Un plan de capacitación y adiestramiento supone haber de terminado un presupuesto, el cual se implementará para la ejecución del proceso de capacitación. En forma más simple, el presupuesto es la asignación de los recursos monetarios para las inversiones y operaciones en un lapso determinado<sup>69</sup>. Empero si lo concebimos así, evidentemente constituye un instrumento de la planeación, en cuanto que contiene metas por cumplir con determinados medios. Entonces, los presupuestos son esquemas detallados o generales donde definimos la secuencia y el sistema en que se obtendrán y/o asignarán los recursos necesarios para conseguir los objetivos del plan, señalando las fuentes y/o los destinatarios de dichos recursos. George R. Terry lo concibe como: un plan de entradas y salidas, o de ambas, de dinero, personal, compra de artículos, o de cualquier otro efecto, acerca del cual el directivo quiere que se determine el curso de acción a seguir y que le ayudará en sus esfuerzos administrativos. Al mismo tiempo establece objetivos para cada actividad, por lo que son relativamente detallados, siempre se aplican a un período<sup>70</sup>. Inclusive, establecen un conjunto bien integrado de decisiones precisando los propósitos del plan y los medios para lo-

<sup>69</sup> Forela, Op. Cit., p. 214

<sup>70</sup> Terry, George R. Op. Cit., p. 250



grarlo, incluyendo la disposición de los recursos humanos, materiales y financieros, los métodos de organización y de trabajo, y las medidas de tiempo, cantidad y calidad; cumpliendo con la finalidad de coordinar y administrar los recursos. Expresado -- así, al presupuesto lo podemos considerar como un instrumento -- de la administración, en cuanto debe realizar acciones para con-- certar, ejecutar y controlar los procesos del plan de capacita-- ción y adiestramiento.

También, el presupuesto detecta en el plano realista del acontecer diario la diferenciación entre lo deseable y lo posible. Atinente Reyes Ponce destaca: los presupuestos son una so-- dadidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos pro-- gresados <sup>71</sup>. Por eso, debe incluirse una programación del presu-- puesto, conformado en regular y modificar con anticipación la -- marcha de los acontecimientos, mediante el establecimiento de -- un conjunto coherente de objetivos y metas compatibles con los medios indispensables y los plazos necesarios para lograrlo; -- con objeto de obtener resultados con la máxima economía de los medios. Por consiguiente, el presupuesto del plan de capacita-- ción y adiestramiento debe ser el programa que diriga toda la -- actividad administrativa en función de orientar los procesos y

---

<sup>71</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, primera parte, México, Limusa, 30ª reimp., -- 1983, p. 175

servir al tiempo, a los intereses de la organización y de los -  
trabajadores.

Dentro del presupuesto existen distintas partidas para clasificarlo y ordenarlo; a grosso modo las más destacadas en -  
este proceso son:

- Sueldos y prestaciones al personal dedicado administra  
tivamente a la capacitación y adiestramiento.
- Adquisiciones de materiales y apoyos didácticos de ing  
trucción (libros, acetatos, fotocopiado, etc.).
- Erogaciones por concepto de cursos externos a institu-  
ciones capacitadoras e instructores externos independientes.
- Inversiones en la compra de equipo y mobiliario (rota-  
folios, proyectores, mesas, etc.), y adecuación de aulas para -  
la enseñanza<sup>72</sup>.

Sin embargo, cabe aclarar que las estimaciones presupues-  
tadas para ellas no deben aparecer como rígidas e infalibles; -  
las estimaciones más útiles son por lo general las que respon-  
den a los cambios políticos y económicos y son lo bastante fle-  
xibles para responder a cambios y giros rápidos. Una extrema ri-  
gidez anula las posibles ventajas del presupuesto debido a que -  
no se enfrenta a realidades. Al mismo tiempo, no se deben acep-

<sup>72</sup>Forela. Op. Cit., p. 79

tar alteraciones con demasiada libertad, a menos que se vea amenazada la estabilidad e integridad del presupuesto<sup>73</sup>. En consecuencia, éste deberá estar comprendido en términos concretos para facilitar la ejecución del contenido, sin llegar al excesivo detalle perdiendo la visión del conjunto y sin ser tan general ocasionando imposible su ejecución.

Después de haber instrumentado el plan de capacitación y adiestramiento, ahora corresponderá ejecutarlo. La ejecución del plan será la actividad operativa de lo formulado, dando atención a la vigilancia del contenido en relación con lo programado, para finalmente culminar con el procesamiento de los resultados; la cual es la diferencia entre lo planeado y lo alcanzado.

---

<sup>73</sup> Terry, George R. Op. Cit., p. 620  
Sobre sus ventajas y desventajas del presupuesto, consultar esta misma obra, p. 627.

**V EJECUCION, CONTROL Y EVALUACION DEL PLAN  
DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

## 5.1 ASIGNACION DE LOS RECURSOS

Aprobados los programas, corresponde a la organización - llevarlos a la realidad. Para tal efecto, la unidad administrativa de recursos humanos será la encargada de tomar las medidas necesarias para el cumplimiento de las metas englobadas en el - plan de capacitación y adiestramiento. Los objetivos marcados - en los programas, podrán fijar la asignación de los recursos en una forma anticipada y oportuna, facilitando así, su ejecución y desarrollo.

La asignación de los recursos comprende: las aulas y su acondicionamiento, todo tipo de materiales didácticos y audiovisuales, herramientas, tableros, contratación de instructores -- y/o instituciones, implementación de instructores, etc. Los recursos no son otra cosa que las personas, los bienes materiales y financieros, y las técnicas usadas y aplicadas en una organización para alcanzar los objetivos del plan. De tal modo, todos los esfuerzos del elemento humano de la organización y todos -- los recursos materiales deben ser coordinados a manera de impedir desperdicios de tiempo, de materiales y de trabajo.

## 5.2 EJECUCION Y CONTROL DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El elemento humano requiere una dirección y vigilancia, y a medida que se van ejecutando los actos incluidos en el plan de capacitación y adiestramiento, será preciso controlar sus resultados. La ejecución es el funcionamiento del plan, hacer lo que debe hacerse de conformidad a los fines prefijados. Es hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos que el directivo desea que logren porque ellos quieren lograrlo<sup>74</sup>. Mira hacia las funciones de los involucrados para la consecución de las finalidades del plan, movilizandolos recursos para conseguirlos.

Por este motivo, en forma periódica necesitaremos obtener informaciones relativas de las acciones desarrolladas, para ver el cumplimiento de las metas del plan de trabajo. El control es la comparación de lo realizado con lo esperado, supone siempre una base de comparación previamente fijada<sup>75</sup>, aunque sea aproximada. Para este efecto, se deben producir estadísticas donde muestren con claridad los resultados obtenidos. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá -

<sup>74</sup> Ibid., p. 437

<sup>75</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, segunda parte, México, Limusa, 20ª reimp., --- 1982, p. 357

ocurrir que algunas metas esperadas deben reducirse o hasta de-  
secharse, o bien puedan aumentar otras o ampliarse las ya seña-  
ladas. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna mane-  
ra a la acción correctiva<sup>76</sup>. El oportuno conocimiento de lo ---  
acontecido servirá para rectificar acciones en forma diligente  
y para reorientar actividades antes de hacer el gasto de recur-  
sos.

El control vela por lo acontecido del plan, verifica las  
acciones de la capacitación y el adiestramiento; la ejecución de -  
como se habían planeado.

---

<sup>76</sup>

Ibid., p. 362

### 5.3 SELECCION Y CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS

Completando, la unidad administrativa de recursos humanos de cada organización es la encomendada de dirigir al proceso de capacitación e inclusive, asignar al personal útil y apropiado para impartirlo. Este departamento utiliza sus recursos propios y además suele requerir los servicios de compañías especializadas, agencias, colegios y universidades<sup>77</sup>, porque la alta dirección necesita de una capacitación especial. Aún así, muchas organizaciones reclaman los servicios de semejantes instituciones, principalmente por las limitaciones existentes en ellas, puesto que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

En los últimos años, en nuestro país estas instituciones han cobrado gran auge debido a las causas denotadas. Pero, para ratificar el provecho de sus servicios se recomienda:

- Contar con un directorio actualizado de los instructores externos y las instituciones capacitadoras.
- Llevar un registro de los cursos y nombre de los instructores.

<sup>77</sup> McGehee, William/Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 248



- Poseer un expediente con los currículos de los instructores y de las instituciones.
- Confirmar la información de los currículos.
- Entrevistar al instructor.
- Evaluar al instructor y a sus materiales<sup>78</sup>.

Una vez seleccionados, será preciso contratarlos en forma oportuna para que la ayuda sea de calidad y en el momento -- exacto, y consecuentemente no retrasar los cursos ya programa-- dos.

---

<sup>78</sup>Forela, Op. Cit., pp. 81-82

## 5.4

## EL INSTRUCTOR

La capacitación al igual que cualquier actividad educativa, se desenvuelve dentro de los límites de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Ese proceso debe estar dirigido y coordinado por una persona incluida dentro o fuera de la organización, el cual domine el tema y sea capaz de enseñar. A esta persona se le conoce con el nombre de instructor, siendo un estudiante calificado de la conducta, de métodos de enseñanza y de la materia en cuestión<sup>79</sup>. Será el líder del grupo, motivando, auxiliando y apoyando a los participantes a la comprensión de lo estudiado, para moldear su conducta y mejorar el desempeño de su función. Su tarea estriba en ayudar al empleado a modificar su comportamiento de la manera más eficaz para que pueda desempeñar adecuadamente su tarea<sup>80</sup> y promover el desarrollo de la persona como tal.

El instructor -al igual que cualquier otro profesor de enseñanza- debe implementar y vincular acciones educativas con el propósito implícito de lograr los objetivos de los cursos. Para ello, utilizará un lenguaje claro y sencillo hacia los capacitados, partiendo del tratamiento de la exposición de lo sim

<sup>79</sup> Bruce, Martin M. Op. Cit., p. 61

<sup>80</sup> McGehee, William/Thayer, Paul W. Op. Cit., p. 254

ple a lo complejo. Muchas veces parece que el instructor de capacitación está escribiendo en términos que solamente son inteligibles para él o para impresionar a sus superiores o iguales. Parece ignorar el hecho de que el nuevo adiestrado no tiene familiaridad con términos, conceptos, máquinas y materiales que le ayudarán a entender lo que está aprendiendo<sup>81</sup>. El método y las técnicas aplicadas, dependerán de las consideradas más propias en su aplicación; de igual forma, los materiales y ejemplos ilustrativos deberán ajustarse a los involucrados, es decir, entendibles para ellos. Así, todas las posibles asociaciones para las nuevas ideas cobran un significado real, el aprendizaje y las construcciones hechas con los nuevos conceptos cobran un significativo auténtico<sup>82</sup>. Los fines del aprendizaje concierne al mismo hombre en su vida personal y espiritual; proporcionándole una serie de conocimientos presentes, más práctica y experiencia útiles, constituyen una fuente de confianza en uno mismo al enfrentarse al mundo en proceso continuo de cambio<sup>83</sup>.

En suma, el instructor además de contar con los conocimientos en la materia y la habilidad para impartirla, debe co-

<sup>81</sup> Ibid., p. 182

<sup>82</sup> Ibid., p. 182

<sup>83</sup> Gómez Morfín, Joaquín. "El personal y el control. Importancia de las relaciones humanas". Revista: Contaduría Pública. México, Junio, 1986, p. 12

menzar por definir el objetivo concreto de la enseñanza, explicando con claridad el contenido y persiguiendo fines específicos. Tiene el compromiso vital de formar y desarrollar recursos humanos con el más alto nivel de instrucción, para generar cambios positivos en la conducta de los individuos en la realización de su vida autónoma y progreso personal; ejecutando su tarea con responsabilidad, disciplina y con un sentido de libertad dentro de la organización a la que pertenezcan.

## 5.5 SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS

Con objeto de prevenir hasta donde sea posible los errores en el desenvolvimiento de los cursos, se tendrán a tomar -- una serie de medidas administrativas de control, a fin de que -- las funciones asignadas a los responsables las ejecuten en los tiempos oportunos y del mismo modo las acciones del proceso, -- para no generar retrasos e incumplimientos de las actividades. Para eso, necesitamos poner en movimiento actos de vigilancia -- concordados para verificar su desarrollo y orientar a los involucrados, con el propósito de obtener los resultados esperados a través de ellos. Actividades de control que lleven a cabo directamente los responsables de los cursos, que consisten en vigilar la asistencia y puntualidad del instructor y de los participantes, el aprovisionamiento de los recursos materiales que fueron asignados<sup>84</sup>, registro de fechas e inicio real de los -- eventos, relación de las áreas involucradas, elaboración de las constancias y habilidades, etc.

Un control adecuado a las circunstancias, nos permitirá detectar a tiempo los errores, ya sean de buena fe o intencionales<sup>85</sup>, descubriendo si las instrucciones destinadas a este tra-

<sup>84</sup> Forela, Op. Cit., p. 110

<sup>85</sup> Gómez Morfín, Joaquín. Op. Cit., p. 12

tajo se van llevando al día y en el orden adecuado. La información generada nos servirá para poder elaborar un cuadro de sugerencias, con la intención de mejorar el procedimiento y hacer los ajustes necesarios, y/o en su caso, modificar el funcionamiento.

## 5.6

## EJERCICIOS DEL PRESUPUESTO

Conforme a su nombre, el ejercicio del presupuesto propicia la ejecución de los recursos económicos autorizados con anterioridad, al cabo de ser ejercidos en los tiempos determinados para un desarrollo adecuado en el registro, control y seguimiento de los recursos autorizados y ejercidos; permitiendo una gestión financiera eficiente y ágil.

Ante similar esfuerzo, impone a los encargados de programar y ejercer los recursos presupuestales a involucrarse en el proceso, ajustándose a los respectivos programas de trabajo e integrando funcionalmente los requerimientos de cada uno de los cursos programados, para lograr su autosuficiencia. Para ello, es menester distribuir el presupuesto por partida, respetando el techo financiero y vigilando la calendarización; a efecto de prever su dinámica presupuestal y mantener el apoyo a las partidas más relevantes o significativas en el ejercicio, redistribyendo los recursos en caso de que algunos cursos no se hayan -- realizado a otros que lo necesiten o lo incrementen.

## 5.7 PROPOSITOS DE LA EVALUACION

A manera de cualquier otra actividad, la capacitación y el adiestramiento tienen un ciclo: un inicio, desarrollo y fin. - La evaluación comprende la parte final del proceso y nos sirve para medir los actos de él. Así, al terminar cualquier curso de capacitación o adiestramiento será necesario estimar sus resultados, a fin de conocer si aquél tuvo éxito y comprobar un acertado aprendizaje.

La evaluación radica en un proceso que compara propuestas, acciones y/o resultados con puestos de referencia definidos. Procesos que consisten en acciones constantes de descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación<sup>86</sup>. Confronta los resultados obtenidos con respecto a los esperados en el plan de capacitación para valorar la proporción de lo alcanzado, a su vez permite sentar las bases para corregir las acciones realizadas y dar pie a nuevas proyecciones.

Sin embargo, será imprescindible contar con instrumentos

---

<sup>86</sup>Forela, Op. Cit., p. 207



y estándares de valoración para verificar los propósitos de --- capacitación y adiestramiento; en términos de cantidad, calidad, oportunidad y costo. Una combinación de cuestionarios escritos y pruebas prácticas servirán para evaluar los resultados. La -- evaluación de resultados necesitará hacerse tanto por el capaci-- tado como por el instructor, de una manera realista y objetiva, colaborando ambos ampliamente en la obtención de los objetivos; sólo tendrá confiabilidad y validez si se basa en hechos y da-- tos ciertos <sup>87</sup>. Y su fundamento nos permitirá elaborar el informe de resultados.

El informe de resultados es el documento donde anotamos las recomendaciones convenientes sobre la materia, éstas pueden ser generales o particulares sobre algún curso, el instructor, la coordinación del curso <sup>88</sup> o de los participantes, deberá ser conciso, claro y de una extensión adecuada para facilitar su -- lectura. Su naturaleza establece la cuantificación y aprecia-- ción de los resultados del plan y de los programas de capacita-- ción y adiestramiento.

La evaluación indicará el grado efectivo de aprendizaje de los participantes y deberá guiarse sobre objetivos fáciles - de medir, los objetivos sencillos y palpables evitarán desvia--

---

<sup>87</sup> Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 136

<sup>88</sup> Calderón Córdova, Hugo. Op. Cit., p. 117

ciones en la medición de los resultados; por eso es necesario --  
contar con un diseño del plan de capacitación y adiestramiento,  
como facilitador y conductor del proceso.

La capacitación y el adiestramiento son un medio para un --  
fin, acarrea costos pero también beneficios, y al aplicarla no  
sólo despertarán aquellas cualidades no desarrolladas por los --  
individuos, sino reforzarán y aplicarán las ya ganadas, propi---  
ciando el óptimo funcionamiento de la organización para su con-  
solidación y progreso; traduciéndose finalmente en cambios posil  
tivos en nuestra sociedad, a la par con las transformaciones --  
del mundo.

## **VI    CAPACITACION Y ESTRATEGIA**

## 6.1

## BENEFICIOS SOCIALES

El capital y los recursos naturales son factores pasivos en la producción: los seres humanos son los agentes activos que acumulan el capital, explotan los recursos naturales, establecen las organizaciones sociales, económicas y políticas, y llevan adelante el desarrollo nacional. Es una paradoja que nuestro país que cuenta con inmensos recursos climatológicos, minerales, forestales, marinos, etc., se encuentre entre los países subdesarrollados<sup>89</sup>, a causa sobre todo del bajo desarrollo en los conocimientos, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Un factor básico para el desarrollo económico lo constituyen los recursos humanos. El desarrollo económico de los países depende en gran parte de la capacitación de sus hombres y de los factores que contribuyen al mejoramiento continuo de la misma, en beneficio del individuo y de la sociedad a la que pertenece<sup>90</sup>. La administración de recursos humanos tiene el compromiso de promover la implantación de planes de capacitación y adiestramiento en todas las organizaciones, con miras a elevar el desarrollo del trabajador hasta sus más altos potenciales, -

<sup>89</sup> Rodríguez Estrada, Mauro. Integración de equipos, México, Ed. El manual moderno, 1985, introducción

<sup>90</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 479

ampliando o mejorando sus habilidades y conocimientos, para lograr las normas de trabajo establecidas e incrementar la productividad, como una vía de avanzar hacia el progreso e independencia, en un clima de libertad y de justicia. El signo de los --- tiempos es el avance social, que se basa y apoya en el desarrollo económico<sup>91</sup>. Como lo asevera el Plan Nacional de Desarrollo: La población es, simultáneamente, el recurso básico para el desarrollo y su beneficiario<sup>92</sup>.

En adelanto del ser humano en sus diferentes manifestaciones, exige una actualización de conocimientos. El ser humano es el artesano de su propio desarrollo y debe intervenir continuamente sobre sí mismo. El perfeccionamiento le ayuda, pero el trabajo esta hecho por él, debe adaptarse para sobrevivir a las continuas transformaciones de su medio<sup>93</sup>. El desarrollo de los recursos humanos demanda la implementación de sistemas de formación, actualización y perfeccionamiento continuo, para girar en torno a los cambios del medio ambiente. Por ello, México, para poder enfrentarse y tener una participación más activa en la -- economía mundial, debe ampliar y mejorar la ...capacitación --

<sup>91</sup> Barcelo Matutano, Gabriel. El oficio de mandar. México, Limusa, 3ª reimp., 1986, p. 49

<sup>92</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Op. Cit., p. 108

<sup>93</sup> Poulin, Francois/Delgado Mendizabal, Raúl. El administrador público y su perfeccionamiento. México, INAP, 1980, p. 22

laboral, en el que se vinculen estrecha y eficientemente los -- programas de capacitación con las demandas de la fuerza de trabajo especializada de las... organizaciones ...en proceso de -- modernización tecnológica<sup>94</sup>. En este sentido, la capacitación y el adiestramiento pueden ser un medio para mejorar las habilidades, destrezas, conocimientos y la capacidad de trabajo de los individuos; permitiéndoles una mayor eficiencia en sus actividades, oportunidad a empleos mejor remunerados y una mayor seguridad en sí mismo, el hombre... mientras más preparado esté, mayor será su seguridad psicológica y su creatividad<sup>95</sup>. Aprovechar el potencial productivo de los trabajadores, equivale a -- elevar sus condiciones de vida, lo que a su vez contribuye, a -- su realización social y personal<sup>96</sup>.

Del mismo modo, para desempeñar y mejorar la función administrativa de capacitar y adiestrar trabajadores en forma eficiente, será necesario que las organizaciones miren al futuro -- con mente abierta hacia nuevos conocimientos, permitiendo dar -- oportunidades de mejorar a los individuos en su tarea y progreso personal, sólo así en parte, asegurarán el éxito a largo plazo de la organización. Una organización si ...triumfa es la que mejor responde a las aspiraciones del personal: salarios eleve-

<sup>94</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Op. Cit., p. 93

<sup>95</sup> Siliceo, Alfonso. Op. Cit., p. 28

<sup>96</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. Op. Cit., p. 97

vados, estabilidad de empleo, participación en las responsabilidades, respeto a la libertad y dignidad humanas<sup>97</sup>. Además de contar con personal más capacitado para sus necesidades actuales y futuras, a través de los conocimientos que posean éstos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc.<sup>98</sup>. El éxito o fracaso de una organización depende ---...directamente de la calidad humana y técnica de sus recursos humanos<sup>99</sup>.

Consecuentemente, la capacitación y el adiestramiento traerá beneficios a la sociedad en su conjunto; por eso la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta<sup>100</sup>. Aún, inducirán a los individuos hacia el estudio de otras áreas del conocimiento humano, -

<sup>97</sup> Barcelo Matutano, Gabriel. Op. Cit., p. 98

<sup>98</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 27

<sup>99</sup> Paniagua Bravo, Victor. "Administración compartida". Revista: Contaduría pública, México, Septiembre, 1985, p. 44

<sup>100</sup> Arias Galicia Fernando. Op. Cit., p. 256

con la finalidad de realizar las distintas actividades productivas, de conformidad con las necesidades potenciales del mercado de trabajo. Preocupación fundamental del gobierno es elevar el nivel de los recursos humanos y avanzar hacia el desarrollo; para lo cual plantea su estrategia: fomentar la educación en todos sus niveles, ... para disminuir el rezago tecnológico que no separa de los países avanzados; vincular la educación tecnológica con los requerimientos del aparato productivo del país; ... y en cuanto a la capacitación para el trabajo, se propiciará una mayor integración escuela-empresa para promover el entrenamiento en el trabajo <sup>101</sup>.

En la medida que aumenta la necesidad de una mejor preparación educativa, acrecentará la ocupación de la fuerza de trabajo en ramas de mejor calificación técnica y en base a la expansión industrial, se tenderá a reducir el desempleo. El aumento de la productividad permitirá aumentar los jornales, y al crecer la capacidad económica de los componentes de la sociedad, incrementará el poder de compra y el ingreso nacional; gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayores ingresos; al ganar más, van a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales; los mayores conocialen

---

<sup>101</sup> Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, Op. Cit., p. 103



tos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; - mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales, etc.<sup>102</sup>. Así, uno de los retos de la actual administración pública es el mejorar y ampliar la capacitación y productividad, con miras al bienestar social de su población .

En suma, al aplicar la capacitación y el adiestramiento positivamente los beneficios no sólo redundan en el trabajador, sino van más allá: en la organización y en la sociedad. Desde luego hay beneficios que serán a largo plazo y otros tantos no son tangibles, empero los podemos sintetizar en los siguientes aspectos:

#### **BENEFICIOS AL TRABAJADOR**

- Desempeñar adecuadamente su tarea.
- Mejorar y ampliar conocimientos, habilidades y destrezas.
- Disminuir riesgos de accidentes.
- Dar uso adecuado a materiales, herramientas, maquinaria y equipo.

---

<sup>102</sup> Arias Galicia, Fernando. Op. Cit., p. 27

- Estar en posibilidades de ascender, los más aptos.
- Incrementar sus ingresos y niveles de vida.
- Mejorar sus condiciones frente al mercado de trabajo.
- Proporcionar mayor seguridad psicológica.
- Afianzar su núcleo familiar.

#### **BENEFICIOS A LA ORGANIZACION**

- Contar con personal mejor capacitado y calificado.
- Disminuir la rotación de puestos.
- Disminuir accidentes.
- Proporcionar ambiente adecuado de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Ahorrar materiales.
- Usar adecuada y eficientemente la herramienta, maquinaria y equipo.
- Incrementar la producción.
- Elevar el número de ventas.
- Producir el crecimiento y expansión de la organización.

#### **BENEFICIOS AL PAIS**

- Contar con personal mejor capacitado y calificado.
- Elevar el nivel educativo.
- Proporcionar mayor seguridad psicológica a su pobla---

ción.

- Afianzar el núcleo familiar de sus habitantes.
- Aumentar la producción.
- Acrecentar la capacidad económica entre consumidores y productores.
- Fomentar la demanda de bienes y servicios.
- Promover el crecimiento industrial.
- Captar recursos vía impuestos, para el desarrollo de -  
los sectores más atrasados.
- Contrarrestar el desempleo y subempleo.
- Fomentar la investigación.
- Aplicar técnicas modernas para el trabajo.
- Contar con tecnología propia.
- Colocar nuestros productos en los mercados internacio-  
nales.
- Acelerar el desarrollo y progreso del país.
- Consolidar la estabilidad social y política.

**E S T U D I O   D E   C A S O   :**

**TESORERIA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

TESORERIA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL  
COORDINACION ADMINISTRATIVA  
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO 1 9 8 7

**OBJETIVO**

Organizar la capacitación y desarrollo de personal a través de un programa institucional que promueva la superación del personal y contribuya a elevar la calidad de los servicios que presta la Tesorería del Departamento del Distrito Federal.

**DESCRIPCION**

La capacitación en la Tesorería del D.D.F., se ha conceptualizado en dos vertientes: La capacitación genérica operada a través de la Dirección de Recursos Humanos y la capacitación es pecífica, la cual opera en forma desconcentrada.

Actividad prioritaria de la Dirección de Recursos Humanos es la impartición de 500 cursos de capacitación genérica, - dirigidos a todos los niveles: desde mandos medios y superiores hasta personal de campo. Especial atención merecerán los cursos cerrados, que se impartirán a solicitud justificada de las Dependencias, en los mismos Centros de Trabajo.

Aspecto importante de las actividades de Capacitación y Desarrollo en 1987, es la promoción del Programa de Enseñanza -

Abierta para Adultos, en sus niveles de: Alfabetización, Primaria, Secundaria y Preparatoria. Acción prioritaria es la incorporación a ese Programa de las Dependencias que no cuentan aún con círculos de estudio para sus trabajadores.

En el programa 1987 no solamente se contemplan los aspectos operativos:

De manera simultánea se llevarán a cabo acciones tendientes a fortalecer y elevar la calidad de la capacitación que se brinda al trabajador, a través de cambios metodológicos y estructurales que permitan sentar las bases de un Sistema de Capacitación en la Tesorería del D.D.F.

#### **ESTRUCTURA TEMATICA DEL PROGRAMA**

Considerando la estructura orgánica de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal, se hace necesario pensar en la estructura de los temas de Capacitación y Desarrollo, de manera tal que su organización responda a los objetivos institucionales, así como a las necesidades de sus trabajadores.

Con base en esta idea se han analizado y desglosado las áreas de conocimientos vinculados en las funciones y actividades comunes a los órganos y unidades administrativas de la Tesorería. Del análisis se deriva la estructuración de cursos modulares cuya característica radia en la secuencia y sistematización de los temas que los integran.

La integración secuencial permite organizar los contenidos temáticos con principios lógicos para ir de lo simple a lo complejo, y de lo abstracto a lo concreto en el proceso de enseñanza y aprendizaje; de esta forma se logra que la asimilación y aplicación de los conocimientos adquiridos a través de los módulos se perfilen hacia los objetivos planteados por el programa.

En consecuencia los cursos no se ofrecen de manera aislada, sino de acuerdo a objetivos definidos para lograr una mayor calidad de la calificación de los recursos humanos de la Tesorería del D.D.F.

#### **ACTIVIDADES**

El programa de Capacitación y Desarrollo que se presenta se desagrega en las siguientes actividades:

**C U R S O S :** Son los eventos de capacitación - que favorecen la actualización de los conocimientos en temas específicos de sus relaciones interpersonales o áreas de trabajo.

**C O N F E R E N C I A S :** Eventos de corta duración sobre - un tema específico.

**REUNIONES DE INTEGRACION:** Eventos cuya finalidad es lograr

la integración de grupos de trabajo, sea horizontal (mismos niveles) o vertical (distintos niveles de una misma unidad administrativa).

**CAPACITACION ABIERTA:**

Para evitar el desplazamiento del personal, se ha previsto esta nueva actividad basada esencialmente en el auto-aprendizaje, bajo la dirección de un tutor.

Las actividades de la mayoría de los eventos mencionados se operan en dos modalidades:

**ABIERTOS :**

Son aquellos programados por iniciativa de la Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales considerando la demanda presentada, tratando de seguir la secuencia necesaria indicada por la estructuración de los Módulos ya descritos. Se toma en cuenta para esta programación, la capacidad de equipos, mobiliario y recursos didácticos de que se dispone.



**CERRADOS :**

Son aquellos programados a solicitud justificada de las unidades administrativas y órganos - de la Tesorería del D.D.F.

**SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES****PROGRAMA DE CAPACITACION 1 9 8 7**

Este programa va dirigido al personal operativo de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal, estructurándose de la siguiente manera:

**I. AREAS**

- 1.- Administrativa
- 2.- Contabilidad y Finanzas Públicas
- 3.- Programación y Presupuestación
- 4.- Informática
- 5.- Actualización y Desarrollo Secretarial
- 6.- Formación y Desarrollo Humano
- 7.- Atención al Público y Servicios a la Comunidad

Cada área está constituida por diversos cursos modulares que serán impartidos en la modalidad de "Cursos Abiertos" en el transcurso del año de acuerdo a la calendarización establecida.

**II. CURSOS SOBRE TEMAS DIVERSOS**

Dentro de esta categoría se están considerando aquellos temas de interés general que posibilitan el desarrollo -

personal y profesional de los trabajadores, sin estar incluidos en las Areas antes mencionadas:

- Seguridad e Higiene (20 hrs.)
- Primeros Auxilios (20 hrs.)
- Educación Sexual (20 hrs.)
- Orientación y Prevención en Problemas de Farmacodependencia y Alcoholismo (20 hrs.)
- Planeación Familiar (20 hrs.)

### III. ENSEÑANZA ABIERTA PARA ADULTOS

Las actividades en este rubro tienen la finalidad de apoyar la organización y desarrollo del Programa Nacional de Educación Abierta para Adultos, en las unidades administrativas de la Tesorería del Departamento del D.F., con el propósito de elevar el nivel educativo de aquellos trabajadores que por diversas razones, no concluyeron sus estudios o deseen continuar con ellos.

Atendiéndose los niveles subsiguientes:

- Alfabetización
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria

**AREAS Y CURSOS MODULARES****OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES****1. AREA ADMINISTRATIVA**

Proporcionar a los participantes los conocimientos de actualización en el área administrativa, para elevar la calidad - de los servicios en los organos y unidades administrativas de - la Tesorería del Departamento del D.F.

**1.1 Curso Modular en Administración General**

Brindar a los participantes, los conocimientos del proceso y enfoques administrativos, como punto de partida de la capacitación en el Area Administrativa.

1.1.1 El Proceso Administrativo (20 hrs.)

CURSOS:

1.2.1 Enfoques de la Administración (20 hrs.)

**1.2 Curso Modular en Administración Pública**

Diferenciar las características que adquiere el proceso administrativo en el ámbito de la administración pública.

1.2.1 Administración Central. (20 hrs.)

CURSOS: 1.2.2 Administración Descentralizada. (20 hrs.)

1.2.3 Administración Paraestatal. (20 hrs.)

**1.3 Curso Modular en Administración de Personal**

Actualizar a los participantes en el conocimiento de los

métodos y técnicas de la administración de personal, adecuados al medio de la administración pública.

1.3.1 Administración de Recursos Humanos (20 hrs.)

1.3.2 Administración de Recursos Materiales.

(20 hrs.)

CURSOS: 1.3.3 Administración de Recursos Financieros.

(20 hrs.)

1.3.4 Administración de Sueldos y Salarios.

(08 hrs.)

1.3.5 Auditoría Administrativa.(20 hrs.)

#### 1.4 Curso Modular en Sistemas y Procedimientos Administrativos

Actualizar a los participantes en el conocimiento de los sistemas y procedimientos administrativos, acordes a las necesidades de los órganos y unidades administrativas de la Tesorería del D.D.F.

1.4.1 Organización y Métodos. (20 hrs.)

1.4.2 Sistemas y Procedimientos (20 hrs.)

1.4.3 Manuales de Organización. (20 hrs.)

1.4.4 Administración del Tiempo (30 hrs.)

## 2. CURSO MODULAR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS PUBLICAS

Propiciar en los participantes el conocimiento sistematizado de los temas contables y de finanzas relacionados -

con la administración pública.

- 2.1. Contabilidad General (I). (20 hrs.)
- 2.2. Contabilidad Intermedia (II). (20 hrs.)
- 2.3. Control Presupuestal y Manejo de Partidas.  
(20 hrs.)

CURSOS:

- 2.4. Auditoría. (20 hrs.)
- 2.5. Finanzas Públicas I. (20 hrs.)
- 2.6. Finanzas Públicas II. (20 hrs.)

### 3. CURSO MODULAR DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

Proporcionar a los participantes los elementos metodológicos, así como las técnicas actuales que les permita conocer y manejar la presupuestación con base en los programas.

- 3.1. Presupuesto Base Cero. (20 hrs.)
  - 3.2. Presupuesto por Programas. (20 hrs.)
  - 3.3. Sistemas de Información Financiera. (20 hrs.)
- CURSOS;
- 3.4. Análisis e Interpretación de Estados  
Financieros. (20 hrs.)
  - 3.5. Auditoría Financiera. (20 hrs.)

### 4. CURSO MODULAR DE INFORMATICA

Facilitar a los participantes los conocimientos básicos en el área de la informática, para aplicarlos en los órga--

nos y unidades administrativas que cuenten con sistemas de cómputo.

- 4.1. Introducción a la Estadística. (20 hrs.)
- 4.2. Principios de Cómputo. (20 hrs.)
- 4.3. Manejo e Interpretación de Lenguajes de Programación. (20 hrs.)
- 4.4. Programas de Control de Sistemas Operativos (20 hrs.)
- 4.5. Procesamiento de Programas en un Sistema Operativo. (20 hrs.)

## 5. AREA DE ACTUALIZACION Y DESARROLLO SECRETARIAL

Promover la capacitación del personal secretarial con el propósito de elevar la calidad de sus servicios.

### 5.1 Curso Modular de Relaciones Humanas para el área secretarial

Sensibilizar a los participantes acerca del papel que -- juegan las relaciones humanas, en el desempeño de sus -- funciones, y a su vez fomentar una modificación de las -- pautas de relación interpersonal tendientes a establecer un mejor ambiente de trabajo.

- 5.1.1 Comunicación y Relaciones Humanas. (16 hrs.)
- CURSOS: 5.1.2 Motivación para el Trabajo. (20 hrs.)
- 5.1.3 Integración de Equipos de Trabajo. (20 hrs.)

## 5.1.4 Manejo de Conflictos y Presiones.

(16 hrs.)

## 5.2 Curso Modular de Actualización Secretarial

Promover la actualización integral del personal secretarial en los conocimientos técnicos para su desempeño.

5.2.1 Gramática (Español). (20 hrs.)

5.2.2 La Secretaria como Profesional. (18 hrs.)

5.2.3 Percepción Visual. (20 hrs.)

5.2.4 Ortografía y Redacción para Secretarias.

CURSOS: (30 hrs.)

5.2.5 Correspondencia. (20 hrs.)

5.2.6 Archivo. (20 hrs.)

5.2.7 Taquigrafía I. (20 hrs.)

5.2.8 Taquigrafía II. (20 hrs.)

5.2.9 Actualización Secretarial. (20 hrs.)

## 6. CURSO MODULAR DE FORMACION Y DESARROLLO HUMANO

Proporcionar a los participantes las experiencias de capacitación que les permitan reflexionar sobre su integración e interrelación personal en sus áreas de trabajo, con el propósito de mejorar sus pautas de relación.

6.1. Motivación. (20 hrs.)

6.2. Comunicación e Integración Grupal. (18 hrs.)

CURSOS: 6.3. Manejo de Actitudes. (18 hrs.)



6.4. Relaciones Humanas. (20 hrs.)

6.5. Trabajo y Realización. (20 hrs.)

7. **CURSO MODULAR DE ATENCION AL PUBLICO Y SERVICIOS A LA CO  
MUNIDAD**

Suministrar a los participantes los elementos necesarios para brindar un mejor servicio a la comunidad.

7.1. Estructura y Funcionamiento de la Tesorería  
del Departamento del D.F. (20 hrs.)

CURSOS: 7.2. Relaciones Humanas y Atención al Público.

(20 hrs.)

7.3. Apoyo a la Comunidad. (20 hrs.)

SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES  
CURSOS ABIERTOS 1987

AREA: ADMINISTRATIVA

CURSO:	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Administración de Sueldos y Salarios	09:00 11:00 8 HRS.	12-15										03-06	
Administración de Sueldos y Salarios	16:30 18:30 8 HRS.	19-22											
El Proceso Administrativo	09:00 11:00 20 HRS.		09-20								19-30		
Enfoques de la Administración	09:00 11:00 20 HRS.			16-27								30 -- 11	
Organización y Métodos	09:00 11:00 20 HRS.			16-27									
Administración Central	09:00 11:00 20 HRS.			30- 10	04-15								

**AREA ADMINISTRATIVA**

CURSO:	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Administración Paraeatatal	09:00 11:00  20 HRS.						01-12						
Administración de Recursos Humanos	16:30 18:30  20 HRS.						15-26						
Administración de Recursos Materiales	09:00 11:00  20 HRS.						29-10	27-07					
Administración de Recursos Financieros	16:30 18:30  20 HRS.							17-28					
Auditoría Administrativa	09:00 11:30  20 HRS.									07-11			
Administración del Tiempo	09:00 12:00  30 HRS.									07-21			

AREA: ADMINISTRATIVA

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Sistemas y Procedimientos	09:00 11:00  20 HRS.										28-09		
Manuales de Organización	09:00 11:00  20 HRS.											03-13	

AREA: CONTABILIDAD Y FINANZAS PUBLICAS

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Contabilidad General	16:30 18:30 20 HRS.		02-13										
Contabilidad Intermedia	16:30 18:30 30 HRS.			30-10									
Control Presupuestal y Manejo de Partidas	16:30 18:30 20 HRS.					11-22							
Auditoria	16:30 18:30 20 HRS.						01-12						
Finanzas Públicas (1)	16:30 18:30 20 HRS.						29-10						
Finanzas Públicas (2)	16:30 18:30 20 HRS.								10-21				

AREA: PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Presupuesto Base Cero	16:30 18:30 20 HRS.		02-13				15-26						
Presupuesto Base Cero	09:00 11:00 20 HRS.									21-02			
Presupuesto por Programas	09:00 11:00 20 HRS.			30-10									
Sistema de Información Financiera	16:30 18:30 20 HRS.						01-12						
Análisis e Interpretación de Estados Financieros	16:30 18:30 20 HRS.						29-10						
Análisis e Interpretación de Estados Financieros	09:00 11:00 20 HRS.							27-07					

AREA: PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Auditoria Financiera	09:00 11:00 20 HRS.							27-07					

AREA: INFORMATICA

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Introducción a la Estadística	16:30 18:30 20 HRS.			02-13									
Principios de Cómputo	09:00 11:00 20 HRS.					11-22							
Manejo e Interpretación de Lenguajes de Programación	09:00 11:00 20 HRS.						15-26						
Programa de Control de Sistemas Operativos	16:30 18:30 20 HRS.							27-07					
Procesamiento de Programas en un Sistema Operativo	09:00 11:00 20 HRS.									21-02			



**AREA: ACTUALIZACION Y DESARROLLO SECRETARIAL**

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Comunicación y Relaciones Humanas	09:00 11:00  16 HRS.	19-28											
Comunicación y Relaciones Humanas	16:30 18:30  16 HRS.	19-28											
Motivación para el Trabajo	09:00 11:00  20 HRS.		09-20										
Integración de Equipos de Trabajo	09:00 11:00  20 HRS.			09-20									
Manejo de Conflictos y Presiones	09:00 11:00  16 HRS.				06-10								
Gramática (Español)	09:00 11:00  20 HRS.					18-29							

AREA: ACTUALIZACION Y DESARROLLO SECRETARIAL

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
La Secretaria como Profesional	16:00 18:30  18 HRS.						01-12						
Percepción Visual	09:00 11:00  20 HRS.			02-13									
Ortografía y Redacción	09:00 12:00  30 HRS.						15-26		03-14				
Correspondencia	09:00 11:00  20 HRS.								10-21				
Archivo	09:00 11:30  20 HRS.									02-11			
Taquigrafía I	09:00 11:30  20 HRS.				20-29								

AREA: ACTUALIZACION Y DESARROLLO SECRETARIAL

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Taquigrafía II	09:00 11:00 20 HRS.					11-20							
Actualización Secretarial	09:00 11:00 20 HRS.										05-16	23-04	

AREA: FORMACION Y DESARROLLO HUMANO

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Motivación	09:00 11:00 20 HRS.		09-20										
Comunicación e Integración Grupal	09:00 11:00 18 HRS.		23-05					20-30					
Manejo de Actitudes	16:30 18:30 18 HRS.			16-26								30-11	
Relaciones Humanas	09:00 11:00 20 HRS.							13-24				16-27	
Trabajo y Realización	09:00 11:00 20 HRS.										19-30		

AREA: ATENCION AL PUBLICO Y SERVICIOS A LA COMUNIDAD

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAH	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Estructura y Funcionamiento de la Tesorería del D.D.F.	09:00 11:00  20 HRS.				20-30			13-24			09-19		
Relaciones Humanas y Atención al Público	09:00 11:00  20 HRS.	26-06			20-30								
Relaciones Humanas y Atención al Público	16:30 18:30  20 HRS.										19-30		
Apoyo a la Comunidad	09:00 11:00  20 HRS.								24-04			19-19	

## SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES

## PROGRAMA DE DESARROLLO 1 9 8 7

Este programa comprende acciones dirigidas al desarrollo de los servidores públicos de la Tesorería del Departamento del D.F., que ocupan puestos de mandos medios y superiores, estructurándose en torno a las siguientes modalidades:

## I. CURSOS MODULARES

- 1.- Técnicas de dirección
- 2.- Formación y evaluación de proyectos
- 3.- Formación de responsables de capacitación
- 4.- Control de gestión
- 5.- Técnicas y prácticas de la comunicación verbal a nivel directivo

Cada curso comprende de cuatro a cinco módulos que serán impartidos en la modalidad de "Cursos Abiertos" en el -- transcurso del año, según la calendarización establecida.

Estos cursos pretenden recuperar una mayor profundidad -- al enfatizar un crecimiento y desarrollo en términos cualitativos, aprovechando la lógica secuencial y --

las relaciones intrínsecas al proceso del conocimiento y del aprendizaje.

Dentro de esta categoría de cursos es importante relevar el curso modular titulado: "Formación de Responsables - de Capacitación" que se ha implementado especialmente para los servidores públicos de la Tesorería del Departamento del D.F., que trabajan en áreas de capacitación.

Cabe mencionar que a pesar de recomendarse recibir - en la medida de lo posible, el curso modular completo, - los participantes pueden asistir a cualquier curso que - deseen según sus necesidades y opciones específicas.

## II. CURSOS DE CAPACITACION ABIERTA

Estos cursos se ofrecen de acuerdo a la calendarización y organización especial que se indica en su propio apartado.

## III. CURSOS CERRADOS

Estos cursos serán impartidos a solicitud de las dependencias y bajo las condiciones ya establecidas; especialmente deberán solicitarse para ser impartidos a mandos medios y superiores. Las materias están comprendidas dentro de las áreas siguientes: desarrollo humano, administración, contabilidad, finanzas, derecho y economía.

#### IV. REUNIONES DE INTEGRACION

El objetivo de esta actividad responde a una necesidad sentida en las dependencias referente a integrar a los equipos de trabajo ya sea vertical (diversos niveles) u horizontal (un sólo nivel de mandos medios y superiores), la cual no puede ser satisfecha mediante el sistema de cursos, sino bajo un programa acordado de común acuerdo entre la dependencia interesada y los servicios de la Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales para llevarse a cabo en un sólo día con horario, lugar y fecha que sean los más funcionales y aptos para los interesados, incluyendo los días sábados.

#### V. CONFERENCIAS

Se han programado diez eventos de esta naturaleza para realizarse en el transcurso del año. Su temario y organización será difundido oportunamente después de haber concertado tema, horario y lugar con la dependencia que la solicite.



**C U R S O S   M O D U L A R E S****OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES****1.    CURSO DE TECNICAS DE DIRRECCION**

Proporcionar a los mandos medios y superiores las técnicas y herramientas necesarias para organizar y dirigir grupos de trabajo.

**1.1 Liderazgo Situacional: 20 horas**

Otorgara a los participantes la asimilación y aplicación de los diferentes estilos de dirección para optimizar sus relaciones con y en el grupo de trabajo que se les ha encomendado.

**1.2 Manejo de Grupos de Trabajo: 20 horas**

Proporcionar a los participantes los conceptos básicos que faciliten la participación y colaboración en los grupos de trabajo.

**1.3 Manejo de Conflictos: 20 horas**

Suministrar a los participantes los elementos teórico---prácticos necesarios para resolver situaciones conflictivas en la organización.

#### 1.4 Toma de Decisiones: 20 horas

Identificar los principales aspectos involucrados en los procesos de análisis de problemas y toma de decisiones, que apoyen en forma sistemática sus acciones y reacciones ante situaciones "problema", así como su atinada resolución.

#### 1.5 Desarrollo Organizacional: 20 horas

Movilizar completamente la energía de los recursos humanos de la organización hacia el logro de los objetivos asignados y al mismo tiempo, organizar de esta manera el trabajo, el ambiente, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales para el buen desarrollo de las actividades encomendadas

### 2. CURSO DE FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

Proporcionar a los mandos medios y superiores las técnicas y métodos para la toma de decisiones financieras y sociales para la formulación y evaluación de proyectos.

#### 2.1 Formulación de Proyectos: 30 horas

Identificar y definir el perfil del proyecto, así como la ubicación y proceso productivo correspondiente, tomando en cuenta su repercusión social.

#### 2.2 Programación y Presupuestación de Proyectos: 30 horas

Cuantificar los recursos necesarios para la implementa--

ción de proyectos, así como su horizonte y fuentes financieras tomando en cuenta la naturaleza de la administración pública, la magnitud de las necesidades sociales -- frente a los recursos disponibles.

#### **2.3 Rentabilidad de los Proyectos: 20 horas**

Lograr la mayor rentabilidad del proyecto considerando -- las diversas alternativas ante la limitación de los recursos financieros disponibles.

#### **2.4 Evaluación Social de los Proyectos: 20 horas**

Determinar la rentabilidad y el beneficio social del proyecto para la Tesorería del Departamento del D.F. y la -- sociedad en general.

### **3. FORMACION DE RESPONSABLES DE CAPACITACION**

Proporcionar a los servidores públicos que fungen como -- enlaces de capacitación, las herramientas y los conocimientos -- teórico-prácticos necesarios para la planeación, ejecución y -- evaluación de los programas de capacitación y desarrollo de sus respectivas dependencias.

#### **3.1 Planeación de la Capacitación: 20 horas**

Suministrar a los participantes las herramientas nece-- sarias para analizar, ubicar, organizar y programar las

estrategias de la capacitación de sus respectivas dependencias.

### 3.2 D.N.C. y Elaboración de Planes y Programas: 20 horas

Proporcionar a los participantes los elementos teórico--prácticos para seleccionar el enfoque de detección de necesidades más adecuado a fin de dar respuesta a los objetivos del plan y detectar aquellas necesidades susceptibles de satisfacerse a través de las políticas establecidas inicialmente.

### 3.3 Ejecución de Programas: 20 horas

Facilitar a los participantes las herramientas necesarias para optimizar las actividades de capacitación y de desarrollo de las dependencias.

### 3.4 Sistemas de Control y Evaluación: 20 horas

Proporcionar los elementos metodológicos necesarios para establecer sistemas de control tanto administrativo como financiero y de evaluación que permitan registrar el alcance de las actividades de capacitación y desarrollo, - para retroalimentar la organización de la capacitación.

### 3.5 Sistemas de Seguimiento: 20 horas

Determinar los elementos metodológicos necesarios que permita establecer un sistema de seguimiento de las acti

vidades de capacitación y desarrollo.

#### 4. CURSO DE CONTROL DE GESTION

Proporcionar a los mandos medios y superiores los elementos teórico-práctico del control de gestión, como herramienta - del proceso de planeación y evaluación, para dar atención oportuna a las acciones llevadas a cabo en los distintos órganos y unidades administrativas de la Tesorería del Departamento del - D.F.

##### 4.1 Los Procesos Administrativos: 20 horas

Facilitar los conocimientos necesarios a los mandos medios y superiores para vincular la dinámica de los procesos administrativos con el control de gestión.

##### 4.2 Los Sistemas de Información: 20 horas

Determinar a los mandos medios y superiores los elementos teórico-práctico para el establecimiento de un sistema formal de administración en el manejo de la información.

##### 4.3 Los Sistemas de Control de Gestión: 20 horas

Establecer a los participantes los diferentes conceptos de control de gestión.

**4.4 El Proceso de Evaluación en el Control de Gestión :****20 horas**

Otorgar a los participantes las herramientas para el seguimiento y el control del desarrollo de los programas de trabajo.

**4.5 El Control de Gestión en la T.D.D.F.: 20 horas**

Dar a conocer a los participantes la naturaleza y desarrollo del control de gestión en la Tesorería del Departamento del D.F., así como la importancia de su aplicación en el proceso de planeación y evaluación.

**5. CURSO DE TECNICA Y PRACTICA DE LA COMUNICACION VERBAL A NIVEL DIRECTIVO**

Desarrollar el estilo personal de la comunicación, mejorar el aplomo y la capacidad persuasiva, así como las habilidades y técnicas de la expresión en público.

**5.1 Recursos Esenciales de la Comunicación Verbal: 20 horas**

Facilitar a los participantes los elementos teórico-prácticos básicos de la comunicación verbal.

**5.2 Conceptualización del Discurso: 20 horas**

Ofrecer a los participantes los elementos metodológicos y las diferentes concepciones de la estructura, formula-

ción y evaluación del discurso.

### 5.3 El Diseño Preparado: 20 horas

Suministrar a los participantes los elementos teórico---prácticos para la construcción y efectividad del discurso, enfatizando las tipologías y características del ---proemio, de la estructuración, lógica de ideas y de la ---conclusión, así como el manejo del lenguaje.

### 5.4 El Discurso Improvisado y los Recursos Personales: - 20 horas

Promover las capacidades específicas de los participan---tes, aprovechando las cualidades personales en cuanto al control de sí mismo, a la administración del tiempo, la voz y el manejo de ademanes, actividades y posturas.

### 5.5 Diversos Tipos de Auditorio y sus Técnicas de Comuni--- cación: 20 horas

Indicar a los participantes las características teórico---prácticas de los diversos tipos de auditorio (conferen---icas, mesas redondas, entrevistas, juntas, etc.) y las ---técnicas de comunicación adecuadas para cada caso.

SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES  
CURSOS MODULARES 1987

1. TECNICAS DE DIRECCION

CURSO:	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Liderazgo Situacional	16:00 20:00 20 HRS.		09-13					06-10					
Manejo de Grupos de Trabajo	16:00 20:00 20 HRS.			09-13					17-21				
Manejo de Conflictos	16:00 20:00 20 HRS.				06-10					21-25			
Toma de Decisiones	16:00 20:00 20 HRS.					11-15					05-09		
Desarrollo Organizacional	16:00 20:00 20 HRS.						08-12					09-13	



2. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Formulación de Proyectos	17:00 20:00 30 HRS.			16-27									
Programación y Presupuestación de Proyectos	17:00 20:00 30 HRS.					18-29							
Rentabilidad de los Proyectos	16:00 20:00 20 HRS.						22-26						
Evaluación Social de los Proyectos	16:00 20:00 20 HRS.							27-31					

## 3. FORMACION DE RESPONSABLES DE CAPACITACION

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Planificación de la Capacitación	09:00 13:00  20 HRS.		23-27					13-17					
Planificación de la Capacitación	16:00 20:00  20 HRS.		23-27					13-17					
D.N.C. y Elaboración de Planes y Programas	09:00 13:00  20 HRS.			16-20					10-14				
D.N.C. y Elaboración de Planes y Programas	16:00 20:00  20 HRS.			16-20					10-14				
Ejecución de Programas	09:00 13:00  20 HRS.				20-24					07-11			
Ejecución de Programas	16:00 20:00  20 HRS.				20-24					07-11			

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Sistemas de Control y Evaluación	09:00 13:00 20 HRS.					18-22					19-23		
Sistemas de Control y Evaluación	16:00 20:00 20 HRS.					18-22					19-23		
Sistemas de Seguimiento	09:00 13:00 20 HRS.						15-19					09-13	
Sistemas de Seguimiento	16:00 20:00 20 HRS.						15-19					09-13	

## 4. CONTROL DE GESTION

CURSO :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Proceso Administrativo	16:00 20:00  20 HRS.			02-06									
Sistemas de Información	16:00 20:00  20 HRS.				06-10								
Sistemas de Control de Gestión	16:00 20:00  20 HRS.					25-29							
Proceso de Evaluación en Control de Gestión	16:00 20:00  20 HRS.						22-26						
El Control de Gestión en la T.D.D.F.	16:00 20:00  20 HRS.							20-24					

5. TÉCNICA Y PRÁCTICA DE COMUNICACIÓN VERBAL A NIVEL DIRECTIVO

C U R S O :	DURACION:	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Recursos Esenciales de la Comunicación Verbal	16:00 20:00 20 HRS.					11-15							
Conceptualización del Discurso	16:00 20:00 20 HRS.						08-12						
El Discurso Preparado	16:00 20:00 20 HRS.							13-17					
El Discurso Improvisado y Los Recursos Personales	16:00 20:00 20 HRS.								03-07				
Diversos Tipos de Auditoría y sus Técnicas de Comunicación	16:00 20:00 20 HRS.									07-11			

## C A P A C I T A C I O N    A B I E R T A

## MECANICA DE TRABAJO

Debido a las cargas de trabajo de los servidores públicos y los problemas de desplazamiento en la ciudad, la Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales, ha elaborado un sistema de capacitación abierta en las áreas de administración pública, contabilidad y economía. Durante los meses de febrero y marzo (primer período) y junio y julio (segundo período) las personas interesadas en uno de los cursos propuestos deben registrarse en la Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales telefónicamente, confirmando su inscripción posteriormente por oficio incluyendo su nivel y clave de cobro. Los interesados no podrán inscribirse a más de un curso durante un período. En los días señalados en el calendario adjunto, los participantes recibirán el material de lectura y los controles de todo el curso escogido y tendrán una reunión de plática con el instructor responsable.

Cada curso comprende tres controles de lectura que deberán enviarse por mensajería, durante las semanas establecidas, un control cada mes. Al finalizar el ciclo, los participantes deberán presentar en el aula de la Subdirección de Capacitación y Relaciones Laborales (día y hora señalados) una evaluación fi

nal escrita, con la finalidad de acreditar el curso. Los participantes acreditados recibirán un diploma de aprobación del curso, el cual se les hará llegar a través del responsable de capacitación de su dependencia.

## CAPACITACION ABIERTA

## CALENDARIO

EVENTOS CURSOS	PRIMER PERIODO					SEGUNDO PERIODO				
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
	Reunión con el tutor de la S.C.R.L. a las 10:00 A.M.	Entrega del primer control de lectura	Entrega del segundo control de lectura	Entrega del tercer control de lectura	Evaluación final en la S.C.R.L. a las 10:00 A.M.	Reunión con el tutor en la S.C.R.L. a las 10:00 - A.M.	Entrega del primer control de lectura	Entrega del segundo control de lectura	Entrega del tercer control de lectura	Evaluación final en la S.C.R.L. a las 10:00 A.M.
INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA	DIA 16	13-17	11-15	15-19	DIA 6	DIA 20	10-14	14-18	12-16	DIA 7
ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA	DIA 17	13-17	11-15	15-19	DIA 7	DIA 21	10-14	14-18	12-16	DIA 8
CONTABILIDAD BASICA	DIA 18	13-17	11-15	15-19	DIA 8	DIA 22	10-14	14-18	12-16	DIA 9
CONTABILIDAD SUPERIOR	DIA 19	13-17	11-15	15-19	DIA 9	DIA 23	10-14	14-18	12-16	DIA 10
INTRODUCCION A LA ECONOMIA POLITICA	DIA 20	13-17	11-15	15-19	DIA 10	DIA 24	10-14	14-18	12-16	DIA 11



## SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES

CONTROL Y EVALUACION  
-----

Como medidas de control se realizan actividades de supervisión y elabora un informe mensual de capacitación; teniendo como objetivo fundamental el de vigilar y comunicar sobre la ejecución de los eventos de capacitación que la Coordinación Administrativa programa para los trabajadores de la Tesorería del Departamento del D.F., y a su vez retroalimentar al proceso, a efecto de ofrecer las herramientas necesarias para un mejor aprovechamiento tanto de los recursos (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.) que resultan con la participación de los mismos, como de los invertidos por la organización.

A continuación se hace mención de los aspectos analizados:

- Eventos: Especifican los actos de capacitación programados y efectuados durante los meses reportados.
- Participantes: Especifican el número total de participantes a los cursos de capacitación.
- Puestos capacitados: Detallan los puestos del personal involucrado en los cursos de capacitación.
- Gráficas: Presentan la evaluación de los aspectos téc-

nicos, didácticos, pedagógicos y materiales de los cursos realizados durante los meses, agrupados en los siguientes aspectos:

Desarrollo profesional

Contabilidad y finanzas

Informática

Técnico-administrativa

Secretarial

Desarrollo humano e integración laboral

Otros aspectos

A fin de continuar fortaleciendo los beneficios que brinda la capacitación y facilitar la planeación de los cursos en cada una de las áreas de trabajo que componen esta organización, el informe además de dar a conocer la participación de aquéllas en los cursos, también tiene como propósito el de invitar a las "Ceremonias" de entrega de diplomas de capacitación en reconocimiento a la superación personal y organizacional de los trabajadores (Anexo: calendario de ceremonias).

COORDINACION ADMINISTRATIVA  
 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
 SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y RELACIONES LABORALES

CALENDARIO DE ENTREGA MENSUAL DE DIPLOMAS

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
D I A	—	—	—	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES	JUEVES
FECHA	—	—	—	2	7	4	2	6	3	8	5	3
HORA	—	—	—	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00	10:00

LUGAR: DR. LUCIO ESQ. DR. BERNARD  
 "SALA DE REMATES"

COMENTARIOS

° La determinación de necesidades de capacitación sólo - esta determinada en base a "funciones y actividades comunes" -- dentro de la Tesorería del Departamento del D.F., no contando - con una metodología idónea para ello.

° Regularmente contratan los servicios de instructores - independientes, olvidándose de formar recursos propios.

° Los cursos son múltiples y variados, pero no se incluye la programación de carreras como un aspecto dinámico para el desarrollo del personal y de la propia organización.

° No existe una proyección al seguimiento, referente a - los efectos de la capacitación.

° Generalmente no hay continuidad de los involucrados en los cursos modulares.

° Algunas veces, no se motiva al personal para asistir a los cursos de capacitación y otras tantas, niegan recibirla.

## CONCLUSIONES

- La administración de recursos humanos busca el bienestar entre los individuos y a través de la capacitación y el adiestramiento, tiene el compromiso vital de formar y desarrollar recursos del más alto nivel académico y técnico, para elevar la ocupación de la fuerza de trabajo en ramas de mejor calificación y contribuir al logro de una economía de pleno empleo, en donde todos los integrantes tengan cierta participación en los frutos de un trabajo más productivo. Además, encauzar a la fuerza laboral con mayor capacidad intelectual hacia el estudio de otras actividades técnicas, administrativas y manuales, a fin de impulsar distintas actividades productivas, aprovechando al máximo su capacidad y adecuando los recursos humanos a los requerimientos del desarrollo del país; ya que las personas deben estar donde se utilicen mejor sus capacidades y propicien su progreso.

- El propósito de la capacitación y el adiestramiento es el mejoramiento de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los trabajadores para desempeñar eficaz y eficientemente su labor, así como facilitar su desarrollo y progreso; permitiéndole conocer los fundamentos básicos de sus funciones en el trabajo, adquiriendo los conocimientos y elementos neces

rios para desplegarlos e implantarlos en la práctica. La capacitación y el adiestramiento sólo tendrán efectos positivos si — los trabajadores desarrollan y aplican los conocimientos ganados en la praxis diaria del trabajo. Por otra parte, la base de una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios únicamente se obtiene si las personas conocen y dominan su tarea.

- Una buena administración busca maximizar las potencialidades humanas, integrando los objetivos de los trabajadores — con los de la organización, la capacitación y el adiestramiento a través de disciplinas y conocimientos técnicos, permite la — creatividad en el trabajo y una participación más activa en la producción. Al mismo tiempo, modifica positivamente la conducta; promueve la innovación y aceptación del cambio, proporciona valores morales y sociales, reduce prejuicios y aumenta el entendimiento entre los miembros de la organización.

- Las organizaciones buscan una mayor producción por medio de ciertas motivaciones ejercidas en el trabajador y que se manifiestan en el trabajo. La capacitación y el adiestramiento forman parte de estas motivaciones, al despertar aquellas calidades intrínsecas del individuo, ampliando y desdoblado su — creatividad y capacidad en un trabajo significativo y satisfactorio. Darle su verdadera importancia de un modo planeado, responderá a conseguir buenos resultados y asegurarán el progreso

de las organizaciones; más aún, los trabajadores aumentarán sus esfuerzos en el logro de los resultados esperados en su trabajo.

- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento, solamente serán efectivos si satisfacen las necesidades de los trabajadores y contribuyen a los objetivos de las organizaciones; configurándose como un esfuerzo conjunto en la realización de las metas propuestas. La capacitación efectiva únicamente se logra si hay continuidad en los planes, sólo así las organizaciones alcanzarán el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo.

- El verdadero crecimiento y progreso de las organizaciones solamente se conseguirá si utilizan al hombre como tal y no meramente como mano de obra. El objetivo de la capacitación y el adiestramiento no puede ser otro que el bien del hombre, su persona humana, su propio desarrollo y perfeccionamiento.

- En la actualidad, el hombre que no se perfecciona no podrá enfrentarse a los cambios necesarios del mundo. Su hacer exige el requerimiento de sistemas de formación, actualización y perfeccionamiento continuos, para girar en torno a los cambios y adaptarse al medio ambiente. Por estos motivos, la adquisición de nuevos conocimientos le abrirá las puertas a una mayor eficiencia en sus actividades y la oportunidad a trabajos -

mejor remunerados.

- La capacitación y el adiestramiento representan una -- oportunidad para el trabajador y la organización. El personal -- cumple las actividades con entusiasmo y empeño, desarrollan e -- intercambian ideas, consolidan relaciones humanas más afectivas y duraderas fomentando un ambiente adecuado, y logran el trabajo en equipo al reconocérseles su labor. De ahí, se mantiene la comunicación en línea recta, delimitando funciones y responsabilidades a los actuantes, "hombre adecuado para el puesto adecuado", provocando con éstos actos una mayor integración de los -- miembros en la consecución de los objetivos de la organización, incrementando el desempeño en las labores y elevando la producción. Principalmente, con la capacitación y el adiestramiento -- se optimizan las energías del factor humano en las organizaciones, manteniendo y fomentando el espíritu de superación personal e indiscutiblemente, mejoran el trabajo de la administración.

- La meta de las organizaciones debe ser desarrollar el potencial humano interno, a fin de lograr el mejor desempeño de sus funciones actuales y futuras en forma exitosa. La capacitación y el adiestramiento fomentan adecuadas relaciones de trabajo y cambios de actitudes positivas en los trabajadores; al obtener superiores remuneraciones y oportunidades de ascensos den



tro de la estructura de la organización. A propósito, las organizaciones deben establecer estructuras escalafonarias en las que las líneas de ascenso se comuniquen unas con otras; permitiendo así, que los trabajadores más aptos y mayores conocimientos, tengan siempre la posibilidad de ascender hasta los máximos niveles de escalafón.

- Al aumentar los jornales de los componentes de la sociedad, la capacidad económica de los sectores crecerá, demandando la expansión de bienes y servicios. Y ya que el crecimiento industrial constituye el punto central del desarrollo, se fomentará la creación de nuevas industrias y el crecimiento de las existentes, lo cual permitirá la instauración de nuevas fuentes de trabajo y el mejor aprovechamiento de los recursos humanos. Asimismo, al extenderse los servicios públicos en las áreas urbanas, creará empleo suplementario.

- Para desempeñar mejor la función administrativa de capacitar y adiestrar a trabajadores en forma eficiente, es necesario que las organizaciones miren al futuro con mente abierta hacia nuevos conocimientos; permitiendo oportunidades a los trabajadores de superarse en su tarea y progreso personal, sólo así en parte, garantizarán su éxito. La capacitación y el adiestramiento correctamente aplicadas en las organizaciones, constituyen un mecanismo decisivo en el impulso del desarrollo econó-

mico y social de México. Y hoy más que nunca, es imprescindible apoyar y ampliar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, a fin de conseguir el equilibrio económico y mejorar la calidad de nuestros productos, para estar en el nivel de competencia del mercado internacional.

- La administración de recursos humanos debe apuntar al máximo desarrollo posible de las capacidades productivas del hombre. La adecuación de técnicas modernas de capacitación y adiestramiento en el trabajo, son herramientas necesarias para la enseñanza objetiva; tendiendo a elevar el nivel educativo de los trabajadores y sirviendo de orientación al desempeño de las labores necesarias en una planeación sana y equivalente a nuestra realidad. En este sentido, la capacitación y el adiestramiento forman una alternativa en el ámbito de la educación.

- La administración de recursos humanos empleará hasta los más altos límites la capacidad de la fuerza de trabajo, para lograr una mayor eficiencia en la producción de bienes y/o servicios útiles, en beneficio de nuestra sociedad. La capacitación y el adiestramiento es un derecho, pero también configura un esfuerzo de todos, debe ser constante y ambicioso para maximizar las potencialidades humanas, y en eso estriba su importancia.

- La participación del Gobierno Federal y sus acciones - en materia de capacitación y adiestramiento serán fundamentales para el establecimiento de planes y programas de capacitación y adiestramiento en las organizaciones, en congruencia con el --- Plan Nacional de Desarrollo vigente. Actuando y regulando éstos hechos y manteniendo el criterio del interés general sobre el - particular, de conformidad a la estrategia planteada. Además, - tiene el compromiso de formular una estrategia para el perfe--- ccionamiento y utilización óptima del potencial humano como meta en sí, principalmente de la población económicamente activa, pero con el propósito implícito de elevar las condiciones de vi da de la población en general, vinculando planes y programas de desarrollo a la par con los de la capacitación y el adiestra--- miento.

- Una situación es clara, de no engrandecer los cono---- cimientos y capacidades de los trabajadores apuntándolas al incremento de la producción, el desarrollo y progreso nunca llegará. El crecimiento y desarrollo del país es un objetivo de hoy; y para ello, el mayor recurso de que disponemos reside en explo tar las facultades positivas de la población. La capacitación y el adiestramiento posibilitan al hombre desdoblar sus fuerzas - en poderosos actos de acción y capacidad creadora.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO (ed.)  
Administración de Recursos Humanos  
México, Trillas, 16ª reimp., 1986
2. BARCELO MATUTANO, GABRIEL  
El Oficio de Mandar  
México, Limusa, 3ª reimp., 1986
3. BRUCE, MARTIN M.  
Relaciones Humanas  
Biblioteca para la dirección de pequeñas y  
medianas empresas N° 1  
México, Diana, 2ª imp., 1985
4. CALDERON CORDOVA, HUGO  
Manual para la Administración del Proceso  
de Capacitación de Personal  
México, Limusa, 1ª reimp., 1985
5. CAVAZOS FLORES, BALTASAR, et. al.  
Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada  
y Sistematizada  
México, Trillas, 20ª ed., 1986
6. DIAZ G., ARMANDO R.  
Régimen Jurídico de Capacitación y Adiestramiento  
México, COPARMEX, 1979

7. FORELA  
Subsistema de Capacitación  
Sistema de relaciones laborales  
México, CENAPRO, 1982
  
8. GALVAN ESCOBEDO, JOSE  
Tratados de Administración General  
México, INAP
  
9. GUERRERO, OMAR  
La Administración Pública del Estado Capitalista  
España, Fontamara, 1981
  
10. HICKS, H.G.  
Administración de Organizaciones  
España, CECSA, 1980
  
11. LOEN LOEN, L.  
Guías para la Administración de Personal  
Biblioteca para la dirección de pequeñas y  
medianas empresas No. 4  
México, Diana, 1983
  
12. MARROQUIN QUINTANA  
Capacitación a Trabajadores  
México, Ed. Gernika
  
13. MCGEHEE, WILLIAM / THAYER, PAUL W.  
Capacitación  
Adiestramiento y formación de profesional  
México, Limusa, 1ª reimp., 1986

14. MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO  
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación  
México, Trillas, 2ª ed., 1984
15. ORTUETA, RAMON DE LUCAS  
Técnicas de Dirección de Personal  
México, Limusa, 5ª ed., 1981
16. POULIN, FRANCOIS / DELGADO MENDIZABAL, RAUL  
El Administrador Público y su Perfeccionamiento  
Serie praxis N° 27  
México, INAP, 1980
17. REYES PONCE, AGUSTIN  
Administración de Empresas  
Teoría y práctica  
Primera parte  
México, Limusa, 30ª reimp., 1983
18. REYES PONCE, AGUSTIN  
Administración de Empresas  
Teoría y práctica  
Segunda parte  
México, Limusa, 20ª reimp., 1982
19. REYES PONCE AGUSTIN  
Administración de Personal  
Primera parte  
México, Limusa, 15ª reimp., 1983
20. REYES PONCE, AGUSTIN  
El Análisis de Puestos  
México, Limusa, 17ª reimp., 1985

21. RODIL URREGO, F. / MENDOZA TREJO, F. (ed.)  
Conceptos Fundamentales sobre la Organización  
México, Trillas, 1ª reimp., 1980
22. RODRIGUEZ ESTRADA, MAURO  
Integración de Equipos  
Serie; Capacitación integral N° 3  
México, Ed. El Manual Moderno, 1985
23. ROMERO BETANCOURT, SAMUEL  
La Administración de Personal y su Aplicación  
Práctica en la Empresa Moderna  
México, CECSA, 1977
24. SILICEO, ALFONSO  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
México, Limusa, 3ª reimp., 1986
25. TENA MORELOS, ADOLFO  
Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento  
México, COPARMEX, 2ª ed., 1980
26. TERRY, GEORGE R.  
Principios de Administración  
México, CECSA, 5ª imp., 1981
27. WALDO, DWIGHT (ed.)  
Administración Pública  
México, Trillas, 6ª reimp., 1982
28. WERTHER JR., WILLIAM B. / KEITH, DAVIS  
Administración de Personal y Recursos Humanos  
México, Mc Graw-Hill, 2ª ed., 1987

## OTROS DOCUMENTOS

1. Agenda Estadística 1988  
México, INEGI, 1988
  
2. ASPE, PEDRO / BERISTAIN, JAVIER  
"Distribución de los Servicios Educativos  
y de salud"  
Revista Salud Pública de México  
México, Volumen 31, Nº 2, Marzo-Abril 1989
  
3. Condiciones Generales de Trabajo del  
Departamento del Distrito Federal  
México, Gaceta Oficial del Departamento  
del Distrito Federal, 1984
  
- 4.- Constitución Política de los Estados  
Unidos Mexicanos  
México, SG, 1985
  
5. CRISTIANI ROMERO, FELIPE  
"La Administración Pública, un enfoque de sistemas"  
Revista Contaduría Pública  
México, Junio 1986
  
6. GOMEZ MORFIN, JOAQUIN  
"El Personal y el Control"  
Importancia de las relaciones humanas  
Revista Contaduría Pública  
México, Junio 1986



7. Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado  
México, ISSSTE, 1984
  
8. MARTINEZ SILVA, MARIO  
"La Teoría de la Administración Pública"  
Apuntes para la materia: Teoría de la Administración Pública II  
México, UNAM, ENEP ACATLAN, 1982
  
9. MARTINEZ SILVA, MARIO  
"Política Gubernamental"  
Apuntes para la materia: Teoría de la Administración Pública II  
México, UNAM, ENEP ACATLAN, 1982
  
10. MENO AMOZARRUTIA, JORGE  
"Sistemas Escalonarios en el Gobierno Federal"  
Apuntes para la materia: Administración de Recursos Humanos  
México, UNAM, ENEP ACATLAN, 1983
  
11. PANIAGUA BRAVO, VICTOR  
"Administración Compartida"  
Revista Contaduría Pública  
México, Septiembre, 1986
  
12. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994  
Poder Ejecutivo Federal  
México, SPP, 1989

13. RAMIREZ HERNANDEZ, ARMANDO

El Centro Delegacional de Promoción del Empleo,  
Capacitación y Adiestramiento, como Mecanismo  
de Acción Social

Estudio de caso: Departamento del Distrito Federal

Tesis, México, UNAM, EHEP ACATLAN, 1989

14. VEGA JORGE

"Capacitación Industrial para el Desarrollo del

País: STyPS"

Ovaciones, Sec. Nacional

México, D.F., 27 de diciembre de 1989.