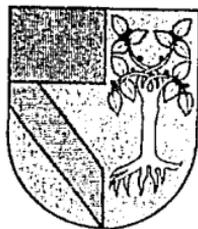


308902  
5  
205



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"LA CAPACITACION COMO HERRAMIENTA  
FUNDAMENTAL EN LAS DEPENDENCIAS DE GOBIERNO"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
**S E M I N A R I O**  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO  
**T E S I S**  
CARLOS CEDILLO CUEVAS

PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y  
FINANZAS**  
LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

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

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

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

## INDICE

### La Capacitación Como Herramienta Fundamental en Las Dependencias De Gobierno.

PAGINA

#### CAPITULO I. Sistema de Capacitación.

- 1.1 Introducción.
- 1.2 Importancia de la capacitación.
- 1.3 Beneficios para el que se capacita.
- 1.4 Capacitación interna y externa.
- 1.5 Sistema.
- 1.6 Etapas.

#### CAPITULO II. Cursos de Capacitación.

- 2.1 Vertientes.
- 2.2 Módulos de desconcentración.
- 2.3 Módulos de dirección.

#### CAPITULO III. Comité Mixto y Su Marco Legal.

- 3.1 Comité Mixto de capacitación.
- 3.2 Marco Legal de la capacitación.

#### CAPITULO IV. Técnicas Didácticas.

- 4.1 En qué constan.
- 4.2 Su clasificación.
- 4.3 Cómo seleccionarlas.
- 4.4 El diseño del grupo.

## **CAPITULO V. El Proceso Administrativo y la**

### **Función de la Capacitación.**

**5.1 Objetivo.**

**5.2 Previsión.**

**5.3 Planeación.**

**5.4 Organización.**

**5.5 Integración.**

**5.6 Dirección.**

**5.7 Control.**

**Conclusiones.**

## **CAPITULO I. SISTEMA DE CAPACITACION.**

**1.1 Introducción.**

**1.2 Importancia de la capacitación.**

**1.3 Beneficios para el que se capacita.**

**1.4 Capacitación interna y externa.**

**1.5 Sistema.**

**1.6 Etapas.**

## CAPITULO I. SISTEMA DE CAPACITACION.

### 1.1 INTRODUCCION.

El hombre en sus primeras formas de organización, se vió en la necesidad de proporcionar sus conocimientos y habilidades que poseía, tanto a la caza y a la pesca, a cada uno de los integrantes de su tribu, además de determinar las actividades peculiares pertenecientes a la mujer o el varón. En la elaboración de hachas, flechas, cuchillos, y otros instrumentos para su supervivencia, necesariamente exigían que debería existir un tipo de capacitación para su fabricación.

El hombre sigue evolucionando, pero no se manifiestan formas de capacitación, sino hasta mediados del feudalismo, donde los aprendices y -maestros constituían una forma de enseñanza-aprendizaje, básicamente en actividades artesanales y como un tipo de capacitación ya estructurado, mas tarde, aparece el modo de producción capitalista llamado "Revolución Industrial" en el siglo XVIII, en las escuelas industrializadas, su objetivo principal es lograr mayores y mejores resultados en un tiempo y costo menor, mediante la capacitación para desempeñar un puesto.

En nuestro siglo, por 1915, en los Estados Unidos de Norteamérica - se emplea un sistema de enseñanza aplicado al entrenamiento militar, conocido como método de cuatro pasos que consiste en mostrar, hacer, decir y comprobar lo que se esta enseñando.

Con el surgimiento de las guerras mundiales, aparecen innumerables técnicas de entrenamiento y capacitación que en su origen estaban orientadas a actividades militares. Ahora se los enfoca en la actividad industrial.

## LA CAPACITACION EN MEXICO

Encontrándonos a la época de nuestras grandes culturas y en especial la de los Aztecas (por ser una de las más importantes), se observa que poseían una organización social bien estratificada y definida. Dentro de sus estratos sociales tenemos a los Capullis (casa grande), clanes estructurados para la producción y especializados en algún arte u oficio. Los carpinteros y pintores, proporcionaban los conocimientos a sus hijos desde temprana edad, de manera general, la capacitación comenzaba a impartirse entre los trece y catorce años de edad.

Dentro del Capulli se encontraban, por un lado, el Tepochcalli que entrenaba para el servicio militar y el trabajo público; y por otro lado el Calmecac, en donde se formaban sacerdotes y administradores.

Podemos indicar que durante la conquista de México y hasta antes de su independencia hubo influencia extranjera en todos los sentidos, teniendo que aprender nuevas costumbres y formas de producción.

En el año de 1870, el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje, al que posteriormente se le hicieron algunas modificaciones en el año de 1884.

Es hasta la época de independencia que surge la necesidad de capacitar para beneficio de la nueva nación.

En 1931, la Ley Federal del Trabajo destino su título III al contrato de aprendizaje, mismo que sin modificaciones siguió vigente hasta 1970. Durante este período, la figura del contrato sirvió, más que para capacitar a las personas que por primera vez, ingresaban a la actividad productiva, o a las que cambiaban de área ocupacional; para obtener mano de obra barata, y proporcionar la explotación en cubierta de la clase trabajadora.

La nueva Ley Federal de Trabajo promulgada en 1970, recogiendo una inquietud del sector obrero organizado, y después de acaloradas discusiones en el seno del Congreso de la Unión, suprime el contrato de aprendizaje sin sustituirlo por alguna disposición similar. Es cierto que en la fracción XV del art. 132 de este ordenamiento jurídico, se establece la obligación patronal, de dar capacitación a los trabajadores, y que para dar cumplimiento a éste deber, se dan múltiples alternativas a los patronos; pero también es cierto que esta disposición sólo fue bello principio retórico, fundamentalmente por que no existió la contraparte legal que hiciera exigible su observancia.

Un somero análisis a este respecto señala, que existieron cuando menos tres posturas por parte de los empresarios:

Una de ellas, es la de las empresas que, además de contar con los recursos suficientes, están convencidas de los beneficios que reporta la capacitación y el adiestramiento y que, por lo tanto, dieron cabal cumplimiento a su obligación: aunque tal vez, no por el hecho estricto de observar la norma.

Otra es la de las empresas que, aún sin contar con los medios necesarios especialmente técnicos, para programar y ejecutar los cursos, si se preocupaban por acatar el precepto legal.

Finalmente la de los establecimientos, que amparados por la imposibilidad, tanto física como legal, de las autoridades laborales para vigilar e imponer alguna sanción por este concepto simplemente no cumplieron con su obligación.

Por otra parte, el sector obrero organizado, logró a través de la contratación colectiva, algunas conquistas en esta materia dentro de las que destaca, por su importancia, la creación del Instituto de capacitación en las dependencias de gobierno.

En el año de 1971, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social realizó una serie de acciones sobre capacitación y formación profesional, para dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en la fracción XV, art. 132 de la Ley Federal de Trabajo, a través de la Dirección General de Trabajo y el Departamento de Vigilancia de Capacitación de los Trabajadores.

Mismo que hizo frente al problema, para lo cual desarrollo un programa piloto de trabajo en diversas empresas con las que estableció correspondencia, a fin de promover la realización de actividades, de capacitación al trabajador.

En 1975, se tomó la decisión de integrar este departamento a la Dirección General de Organización y Método, misma que cambia su denominación es ese año, por acuerdo del C. Secretario del ramo por el de Dirección General de Organización y Recursos Humanos.

En el año de 1976, aprovechando los recursos de la Dirección General de Formación Profesional, a la que se asignó como primera tarea la realización de una encuesta a nivel nacional que permitiera obtener información acerca de:

- \* Las necesidades de capacitación del personal de dependencias de gobierno.

- \* De los recursos que se destinan a la capacitación.

- \* De las actitudes de los trabajadores y empleados.

Los resultados de las investigaciones, dieron:

- \* Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados.

- \* La formación profesional de los trabajadores está orientada inadecuadamente, respecto a las necesidades nacionales, que demandan las dependencias de gobierno.

Un año después, la Dirección de Formación Profesional se fusionó con la Dirección General del Empleo y Formación Profesional.

Esta integración se hizo, con el propósito de vincular estrechamente los programas de ocupación, con los de formación de profesional. No obstante este hecho y las actitudes mencionadas no fue posible obtener los resultados deseados a pesar de los esfuerzos realizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la materia, optándose finalmente por suspender todo tipo de promoción a las empresas.

La realización de un análisis posterior, mostró las causas primordiales de tan serios problemas; la multiplicación de instituciones y programas de alcance limitado la ausencia de mecanismos de información, que permitieran reconocer e intercambiar experiencias; la escasa cobertura de los servicios, que se ofrecen en las fuentes de trabajo y la falta de un organismo coordinador de esfuerzos.

Dichos problemas persistieron hasta que el gobierno mexicano propuso una serie de modificaciones legales y constitucionales.

#### Diferencia

La capacitación es de carácter teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados y el adiestramiento es de carácter práctico para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajo e indispensable, aún suponiendo una capacitación previa; es decir, significa adquirir destreza.

Algunos otros conceptos que también pueden estar sujetos a confusiones o entenderse por capacitación son:

Educación que es un término genérico que indica, la adquisición de los bienes culturales. En las organizaciones, con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos y habilidades específicas.

Entrenamiento que significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; y por lo tanto el entrenamiento forma parte de la educación.

Desarrollo que comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir). Hasta ahora que las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de los ejecutivos.

Una vez mencionados los conceptos anteriores se dice que la Educación comprende al Desarrollo y al Entrenamiento, y dentro de este último se encuentra el Adiestramiento y la Capacitación.

La capacitación tiene diversas definiciones y son:

- 1) Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico o administrativo. (Arias Galicia).
- 2) Es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines. (Santiago Agudelo Mejía).

- 3) Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientados a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes, para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo. (Centro Nal. de Productividad).
- 4) Es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Instituto Nal. de Estudios del Trabajo).
- 5) Es el desarrollo de las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto de trabajo. (Sria. T. y P. Social).
- 6) Es habilitar a una persona para que alcance su desarrollo de una función. La cual incluye orientar, instruir, enseñar, motivar, encaminar y ejercitar, no en función de una sola característica del individuo, sino en función de todas las características deseables a corto o a largo plazo para la empresa en que presta sus servicios. (curso en la CONACYT).
- 7) En sentido amplio es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo, y que su contenido abarque aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos; respondiendo sobre todo a las áreas de aprendizaje de manera cognositiva y también en forma afectiva. (Apuntes de clase).

8) En sentido concreto es la acción destinada a desarrollar un proceso - de aprendizaje para los trabajadores de una organización o empresa de carácter público o privado, ya sea, de forma individual o grupal.

La capacitación es un proceso vinculado al desarrollo de las organizaciones y al del individuo como parte de ellas. No es sólo un requisito ni sólo un derecho. Forma parte de la política de desarrollo personal, - de modo que su ámbito es tan amplio como la organización misma, y sus -- efectos deben servir tanto para generar en el trabajador un comportamiento individual acorde con los objetivos de la administración, como para - propiciar el trabajo eficiente en equipo.

La capacitación y el adiestramiento son un conjunto de procedimientos formales para facilitar el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades y aptitudes, que permitan al trabajador desempeñar un puesto de manera óptima. En ese sentido, la capacitación es un instrumento de la Dirección de una dependencia o unidad administrativa, cuya utilización apropiada es necesaria para alcanzar con mayor eficiencia los - fines de estas.

Un sistema, por su parte, se forma con elementos relativamente independientes, que al interactuar articulan un conjunto, diferente respecto de cada una de sus partes y simultáneamente, más rico y completo. El conjunto es entonces, el sistema; y las partes son los subsistemas y las --vertientes sobre las que éstos avanzan. Asimismo, un sistema se organiza en función de propósitos que al irse cumpliendo permiten al sistema modificar no sólo el entorno, a cuya mejoría el sistema está abocado, sino --además las relaciones entre éste y sus partes constitutivas.

El Departamento del Distrito Federal, como entidad administrativa, está obligada a satisfacer eficientemente las necesidades y las demandas de la ciudadanía. Esa es su función básica, y a ello contribuye la política de capacitación y desarrollo de personal. De ahí que ésta debe invlucrar a todas las dependencias y, desde luego, a todos los funcionarios con el propósito de darle forma y vigor a un verdadero sistema de capacitación en el Departamento del Distrito Federal.

Por eso, es fundamental que las diversas áreas del gobierno de la -Ciudad de México intervengan directamente en el proceso de capacitación asumiendo la responsabilidad del diseño, la instrumentación y el control de cada etapa del sistema con la coordinación correspondiente de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal, a través de -la Dirección de Capacitación.

El Sistema de Capacitación surge de la necesidad de modernizar el funcionamiento de la Ciudad de México y del imperativo de hacer más eficiente la administración pública en el Distrito Federal, aprovechando la experiencia que el gobierno de la capital de la República ha acumulado sobre todo desde 1984, año en que se iniciaron esfuerzos para que la capacitación se llevara a cabo sobre la base de un esquema integral y permanente que involucrara de manera obligatoria a autoridades y trabajadores.

La aplicación de cada una de las etapas del Sistema y su conducción a través de las vertientes diseñadas, permitirá elevar la calidad de trabajo, favorecer el desarrollo personal de los trabajadores, avanzar hacia una administración eficiente y formar servidores públicos conscientes de los fines de la organización a la que sirve.

En particular el Sistema de Capacitación persigue cuatro objetivos: establecerse, descentralizar y dotar a las dependencias y entidades del Departamento del Distrito Federal, de los elementos y las herramientas para que en sus respectivos ámbitos de competencia opere éste; ofrecer opciones de capacitación y desarrollo a las que tendrían acceso tanto los funcionarios como el personal técnico-operativo; y homogeneizar la calidad y las habilidades directivas de los mandos medios.

Es importante destacar que, sin embargo, la capacitación no avanza--ría sin la convergencia de todos los servidores públicos. Como usuarios o como responsables, su voluntad será, finalmente, la mejor garantía del éxito en las tareas que se desprenderán de la puesta en marcha del Sistema de Capacitación del Departamento del Distrito Federal.

## 1.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Es indiscutible que la capacitación en las dependencias de gobierno\_ juega un papel importante en el incremento de la eficiencia, pues además\_ del aprovechamiento nacional de las dependencias de gobierno implica una\_ elevación en el nivel de vida de sus empleados y, por lo tanto un índice\_ mayor de mejoramiento en sus puestos laborales.

En México, la capacitación ha tenido mucha aceptación en varios sectores de la empresa pública y privada, pero desafortunadamente no han alcanzado el desarrollo que debería, pues son contadas las empresas que establecieron programas permanentes de capacitación para sus empleados, como es el caso de las dependencias de gobierno.

En nuestro país existe una gran demanda de personal calificado que - las universidades y diferentes instituciones de enseñanza, no están en po sibilidades de formar, por lo que es necesario que tanto en las organiza ciones públicas, como privadas, establezcan programas periódicos de capa citación brindando así el tipo de enseñanza necesario para que el perso- nal de las dependencias de gobierno realice su trabajo con mayor eficacia puesto que el primer beneficiado de la capacitación es el propio gobierno,

Dentro de este punto destacan:

- a) Las empresas públicas son las que deben completar, en los jóvenes e--  
gresados de las escuelas técnicas y universitarias, una preparación -  
necesaria y especializada que les permita enfrentarse, en las condi--  
ciones del cambio diario que existe dentro de dichos organismos.
- b) La capacitación es uno de los medios más eficientes para alcanzar los  
niveles de motivación en el empleado y la mejor productividad dentro\_  
de la empresa.

No sólo porque la capacitación en las empresas sea un tema de actua\_  
lidad, es necesario y fundamental para fijar el objetivo de la empresa y  
así cumplirlo, puesto que la capacitación colabora a la empresa para te-  
ner un personal debidamente establecido, para que desempeñe bien sus fun-  
ciones, habiendo descubierto previamente las necesidades reales de las -  
dependencias de gobierno; la capacitación es la función educativa de una  
empresa por lo cual satisface necesidades presentes y futuras respecto a  
la preparación y habilidades de sus colaboradores.

### 1.3 BENEFICIOS PARA EL QUE SE CAPACITA

Los programas de capacitación pueden ser de valor relativamente pequeño si no se considera cuidadosamente al individuo al que va destinado, también se sabe que el empleado concretamente tiene que recibir algún beneficio personal en su capacitación. Muchas actividades relacionadas con el personal, que incluyen una capacitación, ignoran la dignidad y el valor básico del empleado y solamente tratan de utilizarlo como un instrumento, y por lo tanto no es bien instruido; de esta forma, aunque la capacitación sea un instrumento de la dirección, es necesario insistir en que sería eficaz si se establece de acuerdo con las conveniencias inmediatas y posteriores de los empleados, para satisfacer sus necesidades y mejorar su eficiencia en el desarrollo de sus actividades; además de motivarlo para que se capacite, y hacerle ver que es de interés para su desarrollo de funciones, y así poder aspirar a ocupar mejores puestos.

Los beneficios inmediatos y evidentes para los empleados de las dependencias de gobierno en la que existe un eficaz programa de capacitación, es darle al empleado una oportunidad adecuada para aprender adecuadamente los deberes y responsabilidades de su cargo. Si tiene la capacidad y temperamento que se requiere, no se tendrá la desagradable sensación de fracaso que podría sobrevenirle si no se ve preparado para desempeñar sus obligaciones.

Un empleado bien capacitado puede alcanzar una escala de eficiencia en sus funciones superior a la de otro que no lo está. También es evidente que cada individuo desempeña mejor su trabajo cuando puede hacerlo de una manera en que se sienta cómodo y acostumbrado, y por lo tanto es muy claro que ocurren menos deficiencias cuando el personal está bien capacitado.

La capacitación por sí sola no puede resolver todos los problemas del bienestar de los empleados, pero es uno de los instrumentos de la Dirección que si se usa adecuadamente, no sólo contribuye a un mejoramiento material de la eficiencia, sino que además ayuda a la creación efectiva de un clima en el que los empleados puedan trabajar con la mínima ---frustración y la máxima satisfacción, teniendo la oportunidad de laborar de la mejor manera posible.

#### 1.4 CAPACITACION INTERNA Y EXTERNA

A parte de que se lleve a cabo la capacitación dentro o fuera de -- una dependencia de gobierno, hay que efectuar algo de aprendizaje sobre el terreno. Sino se procura realizar bien el traslado de lo aprendido durante la capacitación a la realidad; el esfuerzo por capacitarse puede ser inútil, por lo tanto si se desea conservar el comportamiento adquirido durante la capacitación, una vez que ésta ha terminado, hay que reforzar los motivos que persistan cuando un empleado comience la plena responsabilidad de sus funciones, observando si tiene mejores resultados.

Además toda capacitación tiene que proporcionar el aprendizaje de actividades, habilidades y conocimientos del comportamiento adquirido. Se puede diferenciar en los métodos de capacitación según el grado en -- que el capacitado pueda adquirir las habilidades, actitudes y conocimientos por medio de experiencias fuera del área de trabajo y de su institución; existe una serie de métodos, en cuyo extremo esta la capacitación dentro de la dependencia de gobierno y por el otro lado la capacitación fuera de la dependencia.

La capacitación interna es el procedimiento que se utiliza con mayor frecuencia; ya que el empleado para adquirir las habilidades, conocimientos y aptitudes, está aprendiendo dentro de las mismas circunstancias físicas en las que deberá realizar su actividad. Seguirá los procedimientos diarios de operación y se empezará a relacionar con los superiores y compañeros que va a tener después. En la práctica puede variar, desde la asignación de un empleado nuevo a un experimentado para que le vaya enseñando, hasta la supervisión de un grupo de empleados nuevos por un instructor especializado que se encuentra en la dependencia de gobierno.

Este proceso es muy recomendable porque el empleado, está dentro de la dependencia de gobierno y por lo tanto no pierde tiempo en trasladarse a otra institución.

La capacitación externa generalmente se imparte a niveles muy altos, porque estos son de mayor complejidad y de alto costo, y no cualquier empleado puede tomarlo; además al no estar en el lugar real de trabajo, las presiones del mismo se reducen.

#### 1.5 SISTEMA.

Los componentes del Sistema de Capacitación de las dependencias de gobierno son de tres tipos: las etapas, por un lado; las vertientes, por otro; y por último, los subsistemas. El desarrollo del Sistema debe generar, a su vez, productos, es decir, comportamientos y procesos observables que den cuenta de una administración más eficiente.

Las etapas del Sistema son cuatro:

a) Diagnóstico.

b) Programación.

c) Ejecución.

d) Evaluación.

Diagnóstico: Es el proceso por donde se comienza a funcionar el Sistema, y constituye un paso indispensable para precisar necesidades y darle sentido a la capacitación.

Desde luego, los resultados del diagnóstico son indispensables para determinar metas, cuantificar recursos y programar los eventos con los cuales se satisfacen las necesidades detectadas. Sin embargo, una vez que las etapas del Sistema han empezado hasta agotar el ciclo, el diagnóstico vuelve a realizarse pero con los datos que la etapa de Evaluación ha arrojado; de modo que en realidad, el Sistema vuelve a dar comienzo en un nivel distinto.

Así el Sistema adquiere continuidad en un proceso que evoluciona en cada dependencia hacia objetivos superiores.

**Programación:** Esta etapa es un paso sencillo pero que debe apoyarse en el análisis pertinente de la información obtenida a través del Diagnóstico. Por la Programación se determinan objetivos concretos, recursos y eventos de capacitación así como la periodicidad y, en su caso, la seriación de estos. Con ello se busca atender las necesidades y resolver los problemas relacionados con el desempeño del puesto.

**Ejecución:** Es la puesta en práctica de los eventos programados. Aporta, sobre todo, un esfuerzo ordenado que garantice la presencia de los elementos necesarios para la buena marcha de los cursos de capacitación: aulas en buenas condiciones, material didáctico, equipo, instructoras, servicios generales y supervisión administrativa.

**Evaluación:** Es el proceso mediante el cual los responsables de capacitación obtienen información cuantitativa y cualitativa con la que podrán sugerir y aplicar medidas para corregir desviaciones, optimizar el desempeño en el puesto y, en general, elevar la calidad del trabajo. Se trata del mecanismo que, bajo la responsabilidad y el control del Comité Mixto de capacitación, retroalimenta y le imprime continuidad al conjunto. En ese sentido, la Evaluación es el eje del Sistema. Su aplicación permanente debe conducir a mediano plazo, a configurar el Subsistema de Evaluación, que será coordinado, igualmente, por el Comité Mixto de Capacitación.

Las vertientes del Sistema son dos: la de Desconcentración y la de Dirección.

**Desconcentración:** La Dirección de Capacitación traspasará de modo integral aunque paulatino las funciones de capacitación dirigida al personal técnico-operativo a cada dependencia y órgano de la Delegación Iztapalapa. Tanto la capacitación genérica como la específica deben ser operadas por cada unidad administrativa en el entendido de que se procederá, con cada una de ellas, de acuerdo con el nivel de avance de sus propios procesos internos de capacitación y con la intencidad con que asuman sus responsabilidades en el Sistema.

La Dirección de Capacitación seguirá ofreciendo eventos de capacitación genérica y asesoría a los órganos del gobierno de la Ciudad de México que lo requieran para constituir sus propios Subsistemas de Capacitación. La Desconcentración reconoce que la Delegación Iztapalapa es la que mejor conoce sus problemas y, en consecuencia es la mejor dotada para resolverlos. Ese es el principio en el que se fundamenta la vertiente de Desconcentración.

Dirección: La administración y el manejo de esta vertiente serán responsabilidad de la Dirección de Capacitación. Con ella se atenderán las necesidades de los mandos medios y se ofrecerán opciones apropiadas a los mandos superiores.

No obstante la vertiente Dirección depende sobre todo de la intervención de los funcionarios que tienen bajo su cargo a otros funcionarios, a efecto de que definan, con la metodología que se explica en el apartado correspondiente y con la asesoría de la Dirección de Capacitación, los eventos que consideren necesarios para el desarrollo de las habilidades directivas de los mandos medios.

Los Subsistemas, por último, los constituyen cada uno de los órganos del Departamento del Distrito Federal. Ellos son el componente que hará posible la Desconcentración y, en lo fundamental, la dinámica misma del Sistema, para lo cual deben contar con el área administrativa que, en su ámbito, se responsabilice de la operación de las etapas.

Por su parte la Dirección de Capacitación tiene una tarea doble: - coordinar el Sistema y dirigirse en el Subsistema encargado de la vertiente de Dirección.

En suma, la concurrencia de las etapas, vertientes y subsistemas en cuadro ordenado de objetivos, responsabilidades y funciones, hará posible que el Sistema de Capacitación avance y se vuelva un instrumento eficaz de la administración y el desarrollo de los recursos humanos de la Delegación Iztapalapa.

#### 1.6 ETAPAS.

##### DIAGNOSTICO

Es la etapa que permite conocer los problemas generales o particulares, que enfrenta un Subsistema y que le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos.

El Diagnóstico de capacitación reconoce, no obstante, que en cualquier unidad organizacional hay objetivos y procedimientos formales e informales y ambos tienen que ser tomados en cuenta para determinar, con la mayor precisión posible, tanto las necesidades que en materia de capacitación resiente la Delegación Iztapalapa, como otro tipo de medidas tendientes a mejorar el trabajo al interior de las otras dependencias de gobierno.

El Diagnóstico de capacitación debe formularse en dos niveles:

**NIVEL GENERAL.-** Compara los objetivos y procedimientos de la Delegación con el funcionamiento real de ésta, a efecto de identificar la presencia de obstáculos al desempeño eficiente y al logro de sus propósitos. El análisis de manuales administrativos y las entrevistas o cuestionarios a funcionarios, son auxiliares insustituibles en este nivel.

**NIVEL PARTICULAR.-** Determina necesidades de capacitación y de enseñanza abierta del personal de una oficina o área administrativa, donde éste generalmente se encuentra estructurado o constituido, a su vez, por dos métodos: uno, el de Detección de Demanda de Enseñanza Abierta, que arroja datos sólo a nivel de necesidades individuales; y otro, conocido generalmente como Detección de Necesidades de Capacitación, por el cual se obtiene información de tres tipos:

- a) Necesidades de la Delegación Iztapalapa: se trata de las necesidades que se manifiestan por dificultades para alcanzar los objetivos generales de la Delegación, o bien, porque se presume que una porción importante de los mandos medios de la dependencia adolece de ciertas habilidades.

b) Necesidades del puesto: éstas se pueden identificar mediante un ejercicio de comparación que consiste en enumerar las diferencias entre el desempeño real de un servidor público en su puesto y lo que se espera obtener del desempeño de ese puesto independientemente de quien lo ocupe. La descripción y la valuación de puestos es un mecanismo útil para llevar a cabo este nivel de detección de necesidades.

c) Necesidades del individuo: son aquellas que cada persona experimenta y que considera indispensable satisfacer para realizar sus tareas de manera óptima.

En este tipo de información, como ya se apuntó, se incluyen necesidades de enseñanza abierta. La entrevista y la encuesta son útiles en este nivel y arrojan datos de los requerimientos relacionados no sólo con el ambiente de trabajo en particular, sino además con el desarrollo del individuo en general.

Los productos de esta etapa son los informes de necesidades de capacitación elaborados en cada Subsistema, los cuales debe nutrir las tareas contenidas en la etapa de Programación.

## PROGRAMACION.

Es la etapa en la que el área responsable de la capacitación de la Delegación Iztapalapa integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas a atender las necesidades que se detectaron en la etapa anterior. Programar, significa preveer y organizar, sobre la base de objetivos y metas trasados con claridad, los recursos para llevar a cabo los eventos de capacitación que cada Subsistema de la Delegación juzgue indispensables para dar respuesta a sus propios requerimientos en la materia.

La programación de eventos dirigidos a personal técnico-operativo - deben incluir, en el marco de normatividad, señalando en el capítulo al que corresponde, los aspectos que a continuación se describen: Fundamentación.- en términos de los problemas que dan origen al curso y su prioridad institucional; identificación.- nombre del curso, objetivo y personal a capacitar; propósito.- objetivo global que orienta el programa al cual deben de responder los objetivos particulares de cada curso, y resultados cualitativos que se esperan al término de su ejecución; contenido.- temas que guiarán cada evento; técnicas.- mecanismos y métodos didácticos elegidos para realizar los cursos; material y equipo.- apoyos didácticos que requieren el desarrollo de cada acción; calendarización.- períodos y fechas en que se prevee llevarse a efecto los eventos contenidos en el programa, se recomienda hacerlo en trimestres; y recursos presupuestales.- cantidad de dinero necesaria para desarrollar el programa

con el detalle por evento, y precisando los recursos financieros.

Los círculos de estudio de enseñanza abierta deben ser programados sobre la base de un esquema bien desarrollado.

Los productos de esta etapa son los programas anuales de capacitación y de enseñanza abierta de la Delegación y que deben quedar integrados con el aval de la Dirección de Capacitación y de los Subcomités Centrales y Desconcentrados del Comité Mixto de Capacitación, a más tardar en el mes de octubre, y en consecuencia la etapa de Programación debe iniciarse con el tiempo suficiente para que en octubre los programas que den integrados en definitiva y para que la Dirección de Capacitación pueda conformar el Programa General Anual.

Los eventos que van dirigidos sobre todo a mandos medios se programan en el marco de la vertiente de Dirección, conforme se ha requerido.

En este caso, sólo la identificación y la fundamentación son responsabilidad directa del funcionario que haga la solicitud; el resto lo determinará la Dirección de Capacitación.

## EJECUCION

Es la etapa que sirve para realizar los eventos de capacitación y poner en marcha los círculos de estudio de enseñanza abierta, en las fechas y períodos establecidos en la etapa de Programación. Debe cuidarse que el inicio, el desarrollo y la finalización de los cursos se lleven a cabo conforme a las normas que se especifican en el apartado de "Normatividad", y cuidando que se verifiquen adecuadamente los diversos procesos de enseñanza-aprendizaje.

Para ello el responsable de capacitación de la Delegación debe coordinar y aplicar los recursos programados de modo que asegure el cumplimiento de los objetivos de cada evento en condiciones óptimas.

La ejecución, sin embargo, es una tarea permanente. A lo largo del año y en períodos distintos se van desarrollando los cursos y todos son evaluados en términos de sus resultados y de su ejecución misma. Por eso, la aplicación adecuada de esta etapa es fundamental: no basta que se celebren los eventos y se cumplan los programas, sino que sobre todo, mediante la ejecución se incida positivamente en el comportamiento y en las actitudes de los servidores públicos.

La Dirección de Capacitación de la Delegación Iztapalapa instrumenta periódicamente y de acuerdo con las necesidades de las dependencias, cursos para formar personal o reforzar conocimientos en la aplicación de los métodos que las etapas de Diagnóstico, Programación y Ejecución, exigen. Las dependencias deben asegurarse de que sus responsables se capaciten en su manejo para homogeneizar técnicas y métodos para asegurar el uso apropiado de los formatos y los procedimientos utilizados en ellos.

#### EVALUACION.

Consiste en medir y valorar el avance y los resultados de la capacitación y de la enseñanza abierta para corregir desviaciones o modificar metas establecidas. Permite verificar la congruencia de los programas y de sus resultados, con los objetivos y las políticas de la Delegación, con los requerimientos del puesto y con el perfil para el desarrollo integral del trabajador. También determina la influencia de esos elementos en el ámbito laboral y en la prestación de servicios a la ciudadanía. La evaluación indica, en síntesis, el avance del Sistema de Capacitación en cuanto a sus propósitos. La Evaluación abarca acciones de control y seguimiento y particularmente acciones evaluatorias. En este sentido, es la etapa más importante: es el eje del Sistema.

Cada trimestre, en el seno del Comité Mixto de Capacitación y de sus subcomités Centrales y Desconcentrados de la Delegación, se realizan sesiones cuyo objetivo es evaluar tanto el grado de cumplimiento de los programas como el efecto de éstos en el logro de los fines de las dependencias y la atención de las necesidades detectadas.

Medir el cumplimiento de los programas corresponde a una evaluación de carácter cuantitativo; comprobar el impacto de la capacitación y de la enseñanza abierta en la satisfacción de las necesidades detectadas corresponde, en cambio a una evaluación del tipo cualitativo.

La evaluación cuantitativa revisa la eficacia en el manejo y el uso de los componentes del Sistema. La evaluación cualitativa, por su parte, da cuenta de los resultados en la aplicación de las herramientas siguientes: Los exámenes, aplicados inmediatamente antes y después de cada evento, para medir la evolución del grupo que se está capacitando; y las supervisiones a las áreas de trabajo de los participantes beneficiados con algún evento, las cuales deben realizarse en un plazo de uno a dos meses antes y después de que se lleve a cabo el evento.

Es la capacitación al personal técnico-operativo, incluida en la vertiente de desconcentración, el objeto principal de la cuarta etapa del Sistema. Los eventos que se desarrollan en el marco de la vertiente de Dirección, son también evaluados aunque sin la intervención del Comité Mixto de Capacitación.

Para el manejo adecuado de la etapa de Evaluación, los responsables de capacitación deben tomar los cursos que imparte la Dirección de Capacitación, a los cuales se convoca con anterioridad a las primeras sesiones evaluatorias del Comité Mixto de Capacitación de la Delegación Iztapalapa.

## **CAPITULO II. CURSOS DE CAPACITACION.**

### **2.1 Vertientes.**

### **2.2 Módulos de desconcentración.**

### **2.3 Módulos de dirección.**

## CAPITULO II. CURSOS DE CAPACITACION.

### 2.1 VERTIENTES.

#### DESCONCENTRACION.

Esta vertiente requiere que las dependencias estén preparadas para conducir su propio proceso de capacitación. La Dirección de Capacitación las asistirá para que dominen las etapas del Sistema y se constituyan, en su ámbito, en Subsistemas.

Esta manera desconcentrada de operar se sustenta, además, en la coordinación y la concertación responsable entre autoridades y trabajadores. De ahí la importancia de enriquecer y consolidar el funcionamiento del Comité Mixto de Capacitación, como instancia para evaluar cada trimestre el avance de los programas.

La Desconcentración es un esfuerzo sistemático por delegar a las unidades administrativas y a los órganos del Departamento de Distrito Federal, en el menor tiempo posible, las funciones de capacitación genérica y de enseñanza abierta, y para integrar al Sistema las tareas de capacitación específica que ya desarrollan los Subsistemas de acuerdo con sus funciones.

Sus ventajas son dar continuidad al Sistema mediante los ejercicios trimestrales de evaluación que verifican el apego a los programas y la eficiencia del proceso en cada Subsistema, racionalidad en cuanto al ma-

nejo pertinente de los recursos y la consecución de los objetivos y las metas planteadas, y calidad que significa que cada dependencia habrá de cuidar los contenidos de los eventos y asegurar el efecto positivo de éstos en la eficiencia y en la productividad de su personal. Es decir cada Subsistema será responsable de las etapas de Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación.

Para ello, deben contar en su presupuesto con disponibilidad de recursos en la partida 3301 " Asesoría y Capacitación ", con el propósito de sufragar el pago a instructores externos o empresas, y a asesores de enseñanza abierta, por concepto de capacitación, adiestramiento y asesoría, así como por ejemplo el gasto de capital a ser utilizado en la adquisición de equipo audiovisual.

En los casos de aquellos órganos del Departamento del Distrito Federal que no cuenten con disponibilidad de recursos en la partida 3301, la Dirección de Capacitación brindará de manera provisional el apoyo para la realización de los cursos y la organización y el desarrollo de círculos de enseñanza abierta, hasta que sus subsistemas estén en condiciones de asumir la operación de las etapas.

La Dirección de Capacitación ofrece el curso-taller para formar responsables de capacitación y operativos de enseñanza abierta de los subsistemas, así como asesoría permanente en el desenvolvimiento del Sistema en su conjunto.

El responsable de capacitación en cada subsistema debe realizar el análisis de la organización y elaborar un resumen sobre la problemática de la dependencia o del órgano desconcentrado de que se trate, así como de las posibles alternativas en materia de capacitación o bien en aspectos de naturaleza administrativa.

La Detección de Necesidades de Capacitación a nivel organizacional, ocupacional o individual, se realiza con la participación de todos los involucrados en el proceso, para lo cual el responsable de la capacitación debe auxiliarse con las técnicas que le proporciona el curso-taller mencionado antes.

Los subsistemas pueden integrar una cartera de instructores externos e internos, de empresas de capacitación y de asesores en enseñanza abierta que les permita ir cumpliendo con los objetivos del Sistema en sus áreas de responsabilidad.

Los subsistemas deben remitir los Programas Anuales de Capacitación, aprobados por el Subcomité que les corresponda, a la Dirección de Capacitación, la cual se encargará de revisarlos y someterlos a la autorización de la Secretaría Técnica de Comité Mixto de Capacitación. \* Con los programas validados se integrará el Programa General Anual del Departamento del Distrito Federal.

Desde luego, se presentan en el año circunstancias que obligan a -  
prever la realización de eventos fuera de programa. Sin embargo, su eje-  
cución debe de ser aprobada por la Dirección de Capacitación y el Comité  
Mixto de Capacitación.

Los Subsistemas deben elaborar sus evaluaciones y formular un infor-  
me trimestral de los resultados obtenidos.

\* El Comité Mixto de Capacitación es la instancia responsable de re-  
visar y evaluar los programas de capacitación del Departamento del Dis-  
trito Federal. Ver capítulo del Comité.

A partir de los resultados pasan a la revisión, según corresponda -  
por los miembros del Subcomité Central o desconcentrado, del Comité Mix-  
to de Capacitación, a efecto de que, si hay casos, se apliquen las medi-  
das que procedan.

Cada Subsistema debe contar con su propia área de Capacitación a la  
que se le integren funciones de diagnóstico, programación y ejecución, -  
así como de seguimiento, evaluación y enseñanza abierta.

A continuación se presentan once módulos de conocimiento en materia  
de Capacitación genérica y uno de enseñanza abierta, que los responsa-  
bles deben de aplicar al interior de los Subsistemas.

Cada módulo contiene una serie de temas que pueden impartirse con apego a los objetivos y las necesidades de cada dependencia. Los temas pueden modificarse lo mismo que los módulos y sus contenidos, siempre que los requerimientos de los Subsistemas lo exijan. La Capacitación específica, en cambio, la diseñan los Subsistemas en función de las tareas técnicas y administrativas que los distinguen.

## 2.2 MODULOS DE DESCONCENTRACION.

### MODULO I. INFORMATICA.

PROPOSITO: Proporcionar al capacitando el conocimiento de la computación básica y su aplicación al análisis y la operación de sistemas: - las características, el funcionamiento y la programación del equipo de cómputo, así como el uso de terminales de teleproceso, sistemas de captura de datos y especialización de la computación en el área de trabajo.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Manejo de información en la programación y en la operación de equipos de cómputo, en la investigación documental y en la de campo, en la manual y en la visual, para codificar información y capturarla en dispositivos magnéticos.

- Manejo de sistemas operativos y periféricos de la computadora y dispositivos magnéticos de captura.

- Operación de terminales de teleproceso, manejo de información codificada, capacidad de retención en el uso de la computadora.

- Manejo de los sistemas de captura electrónica de datos.

- Incorporación de sistemas manuales a la computación.

CURSOS: Principios de computo, lenguajes de programación, computación ejecutiva y paquetes diversos para microcomputadoras.

## MODULO II. FORMACION Y DESARROLLO HUMANO.

PROPOSITO: Dotar al participante de los elementos indispensables para atender al público, facilitar las relaciones humanas, mejorar el arreglo personal, manejar conflictos, usar técnicas de comunicación escrita y, en general, resolver las necesidades específicas de desarrollo humano.

### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Creatividad en el trabajo.

- Desarrollo de la personalidad, el lenguaje y la cultura.

- Criterios.

- Comunicación grupal e intergrupal.

- Dirección y control de personal.

CURSOS: Comunicación e Integración grupal, Relaciones humanas y -  
Atención al Público.

### MODULO III. ADMINISTRACION.

PROPOSITO: Proporcionar al participante el acercamiento a temas co  
mo administración general y administración pública, técnicas de la admi-  
nistración por objetivos, administración de personal en el gobierno fede-  
ral y en el Departamento del Distrito Federal, técnicas y sistemas de -  
control financieros, formulación de proyectos, control y evaluación del\_  
presupuesto por programa.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Planeación y organización del trabajo.

- Administración específica sobre el trabajo desarrollado en su ofi  
cina.

- Nociones generales de contabilidad.

- Administración de almacenes.

- Técnicas en la formulación y evaluación de proyectos.

- Administración general y de recursos.

- Sistemas de control del Gobierno Federal y del DDF.

CURSOS: Administración Pública, Admón. General, Admón. de Recursos Financieros, Admón. de Recursos Materiales, Admón. de Recursos Humanos y Evaluación de Proyectos y Sistemas de Control de Gestión.

#### MODULO IV. ACTUALIZACION SECRETARIAL.

PROPOSITO: Facilitar el perfeccionamiento secretarial, mecanográfico, taquigráfico, de dicción y de fluidez del lenguaje, atender correctamente al público, realizar funciones de archivo y correspondencia, manejar con propiedad el español, y mejorar el arreglo personal y la redacción.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Manejo de block de taquigrafía, máquina de escribir, teléfono.

- Control de documentación, limpieza y precisión en el trabajo.

- Técnicas y control de correspondencia y archivo.

- Mejoramiento de la redacción.

**CURSOS:** Actualización secretarial, Correspondencia, Archivo, Taquigrafía Pitman I y Prácticas de Taquigrafía.

#### **MODULO V. CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

**PROPOSITO:** Proporcionar al participante conocimientos básicos de - contabilidad y estadística, así como las normas de control para el manejo de fondos y valores.

#### **HABILIDADES ADQUIRIDAS:**

- Manejo de máquina calculadora, sumadora y de registros contables.

- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

- Formulación, ejercicio y control de Presupuesto.

- Administración Financiera.

- Manejo de formas y situaciones contables del DDF.

- Sistemas de presupuesto del gobierno federal.
- Control y evaluación de programas.
- Administración de recursos financieros y materiales.
- Técnicas de evaluación financiera y de programas.
- Elaboración de documentos e informes.

CURSOS: Contabilidad General: Control Presupuestal y Manejo de -  
Partidas.

#### MODULO VI. ACTUALIZACION TECNICO-OPERATIVA.

PROPOSITO: Proporcionar los conocimientos técnicos indispensables a la participante para atender necesidades elementales como la conservación y el mantenimiento de vehículos automotrices; y resolver problemas de electricidad básica.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Conocimientos básicos de mecánica automotriz y de electricidad en general.

- Normas de seguridad e higiene en el trabajo.
- Prevención de accidentes.
- Combate de incendios.

CURSOS: Mecánica General (Teórico), Electricidad Básica (Teórico), primeros auxilios, seguridad e higiene en el trabajo.

#### MODULO VII. ACTUALIZACION OPERATIVA.

PROPOSITO: Capacitar al participante en la redacción adecuada de documentos de trabajo y la aplicación correcta de la ortografía.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Buena ortografía y redacción.
- Manejo de correspondencia.
- Elaboración de documentos diversos.
- Fluidez en el lenguaje escrito.

- Identificación de palabras incorporadas al español, (locuciones - latinas, etcétera).

**CURSOS:** Ortografía y Redacción, Expresión Verbal.

#### **MODULO VIII. PREVENCIÓN Y SEGURIDAD.**

**PROPOSITO:** Proporcionar al participante conocimientos acerca de la seguridad y la higiene y de la organización necesaria para prevenir - accidentes e incendios en el área de trabajo. Así mismo, informar al ser\_ vidor público sobre los efectos y las complicaciones en la ingestión de\_ alcohol, fármacos y droga y ofrecer conocimientos sobre las técnicas y - los procedimientos de primeros auxilios en casos de accidente.

#### **HABILIDADES ADQUIRIDAS:**

- Manejo apropiado de factores de higiene y seguridad de la preven- ción de accidentes e incendios.
- Conocimientos de los efectos del alcohol y otros fármacos.
- Técnicas y procedimientos de primeros auxilios en casos de acci- dente.

**CURSOS:** Seguridad e higiene, Orientación y Prevención de Problemas de Alcoholismo y Farmacodependencia, Primeros Auxilios.

**MODULO IX. FORMACION DE INSTRUCTORES.**

**PROPOSITO:** Brindar los elementos indispensables para la actualización profesional, destacando aspectos tales como el uso de técnicas didácticas, manejo de grupos, pedagogía y liderazgo situacional.

**HABILIDADES ADQUIRIDAS:**

- Manejo de grupos.
- Pedagogía.
- Aplicación de técnicas y elaboración de materiales didácticos.
- Materias de especialización.

**CURSOS:** Formación de Instructores y Taller de Actualización de Instructores.

MODULO X. FORMACION DE RESPONSABLES DE CAPACITACION Y ENSEÑANZA PARA -  
ADULTOS.

PROPOSITO: Dar a conocer y aplicar el Sistema de Capacitación y/o\_ enseñanza para adultos de acuerdo con las características específicas de cada una de las dependencias.

HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Liderazgo.
- Administración de personal.
- Conocimiento de la Ley Federal del Trabajo.
- Principios de Mercadotecnia y Publicidad.
- Contabilidad Básica.
- Principios de Andragogía.
- Capacidad de Análisis.
- Relaciones Interpersonales.
- Sistematización y Organización.

CURSOS: Formación de Responsables de Capacitación, Formación de Responsables de Enseñanza para Adultos, Formación de Asesores de Enseñanza Abierta.

#### MODULO XI. DESARROLLO SOCIAL.

PROPOSITO: Fortalecer el poder adquisitivo del trabajador y asegurar su adecuada nutrición con el propósito de desarrollar integralmente el personal al servicio del sector del DDF. Con este módulo de conocimiento se dotará al participante de los elementos indispensables para organizar una cooperativa de consumo, así como la de información necesaria para mejorar su dieta y sus hábitos alimenticios.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Organización comunitaria o vecinal.
- Administración de Cooperativas.
- Manejo de Contabilidad Básica.
- Gestión ante Instancias Públicas y Privadas.

- Promoción de Prácticas Solidarias.

- Selección y Adquisición de Alimentos con un alto valor nutritivo.

- Preparación de platillos balanceados.

CURSOS: Formación de Cooperativas de Consumo, Dieta y Hábitos Alimenticios.

#### MÓDULO XII. ENSEÑANZA ABIERTA.

PROPOSITO: Elevar el nivel académico de los trabajadores mediante la alfabetización y la regularización en sus niveles educativos básicos y medio superior.

#### HABILIDADES ADQUIRIDAS:

- Conocimientos y habilidades que permitan comprender mejor el entorno.

- Bases para poder continuar con otro tipo de estudios.

- Contar y medir para resolver problemas de la vida diaria relacionada con números, tamaños, y operaciones aritméticas.

- Expresarse mejor a través del lenguaje hablado y escrito.

- Conocer mejor la naturaleza, así como el funcionamiento del cuerpo humano, y saber cuidar la salud.

- Comprender la forma en que está organizada la sociedad, sus tradiciones y costumbres; y aprender a organizarse para resolver problemas de la comunidad.

- Recibir cursos de capacitación que permitan un mejor desempeño de funciones dentro del área laboral.

NIVELES EDUCATIVOS: Alfabetización, primaria, secundaria y bachillerato.

### 2.3 MODULOS DE DIRECCION

La vertiente de Dirección es un componente que pretende servir de apoyo a las labores de los funcionarios. Está diseñada para llevarse a cabo sobre la base de un programa básico de necesidades, que no excluye la realización de otro tipo de medios y superiores, sobre todo de aquellos que tienen a su cargo a otros mandos.

Con esta vertiente se busca integrar al Sistema de Capacitación del Departamento del Distrito Federal, las necesidades de capacitación y desarrollo de los funcionarios, de modo que las dos vertientes del Sistema Desconcentración y Dirección concurren hacia los mismos objetivos.

Los responsables de capacitación en cada Subsistema son un apoyo para facilitar a los funcionarios la determinación de los eventos que su dependencia requiere. Sin perjuicio del respaldo que presta la Dirección de Capacitación, las áreas responsables en los Subsistemas pueden auxiliar en la detección de necesidades y la programación de las actividades pertinentes.

Asimismo, el funcionario interesado puede solicitar cursos con un contenido especial para resolver problemas concretos, o bien sugerir cambios en los contenidos, la duración o la modalidad establecidos en los módulos que más adelante se detallan. Puede, asimismo, proponer candidatos a especializaciones, diplomados y posgrados en el país o en el extranjero, si cuenta con los recursos indispensables.

No obstante; la Ejecución y la Evaluación de los cursos y los eventos establecidos en este documento son responsabilidad de la Dirección de Capacitación, incluyendo los gastos financieros en que se incurra para atender las necesidades de los funcionarios. Cualquier otra actividad no establecida en el conjunto de módulos que a continuación se ofrece, debe ser autorizada previamente.

#### MODULO I. DESARROLLO DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL Y DE GRUPO

PROPOSITO: Conducir al Directivo a través de nueve temas al análisis de su conducta individual, identificando la importancia y la influencia que ésta ejerce en el desempeño y desarrollo de su equipo de trabajo.

Los temas incluyen métodos y técnicas para promover el desarrollo de las habilidades directivas en estos términos.

## TEMA 1. COMUNICACION EFECTIVA EN LA DIRECCION

JUSTIFICACION: Ejercer una buena dirección requiere entre otras cosas comunicarse efectivamente. Esta cualidad se puede desarrollar a través del conocimiento de los aspectos sobresalientes del proceso de comunicación.

### CONTENIDO:

1. Importancia de la Comunicación.
2. El proceso de la comunicación.
3. Comunicación en las organizaciones.
4. Retroalimentación como proceso de cambio.
5. Aumento de capacidad organizacional para mejorar la información.

DURACION: 20 horas.

MODALIDAD: Vertical/Horizontal.\*

\* Modalidad vertical es aquella en que los eventos se celebren en no más de dos días, pero con carácter intensivo; y por modalidad horizontal, aquellos eventos que se extienden por más de tres secciones de pocas horas de duración cada una.

## TEMA 2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**JUSTIFICACION:** A través del conocimiento básico del comportamiento humano en las organizaciones, el director de un grupo de trabajo puede crear condiciones que enriquezcan el trabajo de sus subordinados sin tener que recurrir necesariamente a elementos materiales.

### CONTENIDO:

1. La intervención individuo-organización, base del comportamiento organizacional.
2. El proceso de socialización.
3. Comportamiento humano.
  - 3.1 Comportamiento individual.
    - 3.1.1. Personalidad
    - 3.1.2. Percepción.
    - 3.1.3. Aprendizaje.
    - 3.1.4. Valores
    - 3.1.5. Satisfacción y motivación.
  - 3.2 Comportamiento grupal.
    - 3.2.1. Bases de comportamiento de grupo.
    - 3.2.2. Comunicación.
    - 3.2.3. Toma de decisiones.

#### 4. Comportamiento organizacional.

4.1. Estructura organizacional.

4.2. Clima laboral.

4.3. Cambio organizacional.

DURACION: 60 horas.

MODALIDAD: Horizontal.

#### TEMA 3. CONCERTACION.

JUSTIFICACION: La concertación permite conjugar los esfuerzos de muchos individuos para alcanzar un mismo fin. Concertar es una habilidad - que debe desarrollar un directivo, sobre todo el que tiene contacto permanente con la ciudadanía.

#### CONTENIDO:

1. Crecimiento, supervivencia y efectividad organizacional.
2. La concertación y las indicaciones.
3. Coordinación e integración entre las partes.
4. La concertación en la solución de conflictos.
5. Las negociaciones en la concertación.

DURACION: 20 horas.

MODALIDAD: Vertical/Horizontal.

#### TEMA 4. CREATIVIDAD DIRECTIVA.

**JUSTIFICACION:** La gente creativa se pregunta constantemente como se hacen las cosas, no le gusta la rutina y necesita que sus ideas sean tomadas en cuenta. Un funcionario debe ser creativo para alcanzar el éxito de sus funciones: necesita reconocer esta habilidad, estimularla y propiciarla en su equipo de trabajo.

#### CONTENIDO:

1. Desarrollo de la creatividad.
2. La creatividad y la innovación.
3. El proceso de la creatividad.
4. Estimulo para la creatividad individual y de grupo.
5. Creación de un clima propicio para la creatividad.

**DURACION:** 20 horas.

**MODALIDAD:** Vertical/Horizontal.

## TEMA 5. EL ESTRÉS Y LA EFICIENCIA.

JUSTIFICACION: El estrés es una reacción que sufre el cuerpo humano ante las presiones ocasionadas por el dinamismo y las responsabilidades\_ que, entre otras, son comunes en ésta época. Padecer de éstres, constitu\_ ye un obstáculo para lograr un trabajo eficiente. Por eso, el directivo\_ debe conocer alternativas de control para reducirlo a su mínima expre--- sión.

### CONTENIDO:

1. Definición de éstres y sus manifestaciones.
2. Causas del estrés más comunes.
3. Identificación de agentes individuales causantes del estrés.
4. Acondicionamiento físico.
5. Técnicas de relajación.
6. Eliminar el estrés, incrementar la eficiencia.

DURACION: 20 horas.

MODALIDAD: Vertical/Horizontal.

## TEMA 6. ASERTIVIDAD.

**JUSTIFICACION:** Quienes dirigen grupos de trabajo deben conocer sus inseguridades y saberles manejar, aprovechar plenamente su capacidad de comunicación, su entrega y compromiso personal en su trabajo y los círculos de relaciones humanas en que se desenvuelven.

### CONTENIDO:

1. Ubicación del tema y expectativa de superación.
2. Asertividad con S y acertividad con C.
3. Que tan inhibido, asertivo u hostil soy realmente en mis conductas?
4. Que implica la conducta inhibida, asertiva u hostil?
5. Las raíces de nuestras inseguridades. Ideas perturbadoras de la higiene mental.
6. Encuentro con nuestra realidad. Conocimiento de las áreas de nuestra personalidad que se encuentran inhibidas, asertivas u hostilizadas.
7. Nuestras inseguridades y nuestros miedos a perder la aprobación de -- los demás, a volvernos más vulnerables y/o a perder el control sobre la gente.
8. Sensibilidad a los resultados funestos que produzcan inseguridades.
9. Nuestra conducta asertiva y consecuencias positivas en nuestras acciones y relaciones laborales, familiares y sociales.
10. La madurez y las personas.

11. Sentimientos que entran en juego al estar en contacto con personas - asertivos, inhibidas u hostiles, y al omitir dichas conductas.
12. Seis habilidades verbales básicas para acrecentar nuestra afirmación manejar el conflicto y la crítica y lograr una conversación asertiva.
13. Sabemos escuchar asertivamente?
14. Los derechos humanos según la filosofía de la asertividad.

DURACION: 30 horas.

MODALIDAD: Horizontal.

#### TEMA 7. FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

JUSTIFICACION: Ofrecer a los grupos de trabajo la información y técnica necesarias para la identificación e implantación de procesos que -- los conforme como equipos productivos, es un fin que puede alcanzarse -- cuando se conocen las posibilidades del trabajo en equipo.

## CONTENIDO:

1. Inducción del nivel de dirección al taller.
  - 1.1 Objetivos y estrategias institucionales.
  - 1.2 Sensibilización hacia una dirección de calidad.
  - 1.3 Metodología de talleres.
  - 1.4 Negociación de expectativas.
  - 1.5 Establecimiento de compromisos.
  
2. Sensibilización y diagnósticos.
  - 2.1 Marco de referencia de la integración de equipos.
  - 2.2 Grupo V.S. equipo de trabajo.
  - 2.3 Entorno y estructura de un equipo de trabajo.
  - 2.4 Funcionamiento de un equipo.
  - 2.5 Desempeño de tareas y roles.
  
3. Metas de acciones.
  - 3.1 Desarrollo de opciones de solución.
  - 3.2 Análisis de su viabilidad.
  - 3.3 Compromisos grupales-proyectos.
  
4. Seguimiento.
  - 4.1 Presentación y validación de los proyectos.
  - 4.2 Evaluación de proyectos.
  - 4.3 Acciones de seguimiento.

DURACION: 30 horas

MODALIDAD: Horizontal.

## TEMA 8. COMPORTAMIENTO EJECUTIVO EN LA DINAMICA SOCIAL.

**JUSTIFICACION:** El ejecutivo forma parte de un grupo con el cual debe integrarse y desarrollarse para alcanzar metas y objetivos. En esta actividad se ponen en juego sus capacidades en la interrelación así como el conocimiento del proceso de desarrollo de un grupo.

### CONTENIDO:

1. Definición y tipos de grupos.
2. Dinámica de grupo.
3. Proceso de madurez de grupo.
4. Actitudes principales que se presentan en un grupo.
5. Identificación de roles dentro del grupo.
6. Condiciones para el desarrollo del grupo.

**DURACION:** 20 horas.

**MODALIDAD:** Vertical/Horizontal.

## MODULO II. DESARROLLO EJECUTIVO

**PROPOSITO:** Que los mandos medios y superiores desarrollen habilidades interactivas y administrativas, y que obtengan los conocimientos necesarios para que analicen su contexto, fijen objetivos, tomen decisiones y conformen diseños organizacionales acordes a las exigencias institucionales. El área de conocimiento está compuesto por doce temas.

### TEMA 1. INDUCCION AL PUESTO DIRECTIVO.

**JUSTIFICACION:** La formación de mandos medio requiere del desarrollo de conocimientos, habilidades y las actitudes para una buena dirección - capaz de obtener resultados y para motivar en el trabajo.

### TEMA 2. PSICOLOGIA DEL MANDO.

**JUSTIFICACION:** El personal directivo debe poseer los conocimientos para una buena actuación como jefes y un mejor manejo de la autoridad en sus relaciones con sus subordinados; teniendo conocimiento de ellos así como una comunicación más eficaz con los miembros de su grupo de trabajo.

### TEMA 3. LA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA.

JUSTIFICACION: Una de las funciones más importante que desempeña el ejecutivo es la toma de decisiones. Para tomar decisiones acertadas se requiere del conocimiento de formas metodológicas que permitan disminuir el riesgo y la incertidumbre, lo mismo que un incremento en la capacidad creativa, la intuición y el desarrollo de habilidades para desempeñar -- con más éxito el trabajo.

### TEMA 4. INDUCCION AL D.D.F.

JUSTIFICACION: Para una administración pública bien orientada, el personal directivo ha de conocer el marco institucional en el que desempeña su trabajo, así como las tareas sustantivas que comprende la función de gobierno, tanto en los ámbitos municipal, estatal y federal, como en el propio D.D.F.

### TEMA 5. ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS.

JUSTIFICACION: El personal de mandos medios encargada de esta función deberá aplicar adecuadamente los conocimientos adquiridos para la adecuada elaboración de estados financieros.

## TEMA 6. ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES.

JUSTIFICACION: Para la eficiente administración de los recursos materiales, el personal directivo responsable del área deberá poseer el adecuado conocimiento de las disposiciones jurídicas y reglamentarias que norman el proceso de adquisiciones, así como para el control de almacenes e inventarios.

## TEMA 7. MOTIVACION Y DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

JUSTIFICACION: Una correcta administración de personal debe aplicar los conocimientos sobre los distintos factores que motivan a la gente a actuar sobre los sistemas de información que nutren la planeación y la dirección de recursos humanos.

## TEMA 8. SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL.

JUSTIFICACION: La adecuada administración de los recursos humanos inicia desde la selección e inducción del personal, por lo que los mandos medios responsables de área deben conocer el proceso por el que se manejan estos recursos, con el propósito de inducir e integrar a los trabajadores a la organización.

## TEMA 9. RELACIONES LABORALES.

JUSTIFICACION: La correcta aplicación de legislación laboral en las relaciones de trabajo exige del personal directivo la capacidad para revisar, analizar e interpretar el marco jurídico y normativo sobre la materia e identificar sus implicaciones en la administración de personal.

## TEMA 10. REDACCION PARA EJECUTIVOS.

JUSTIFICACION: Para que sea posible la redacción de documentos claros y comprensibles, el personal de mandos medios deben conocer las diferentes técnicas de redacción y los elementos formales para su presentación escrita.

## TEMA 11. TALLER DE REDACCION DE INFORMES TECNICOS.

JUSTIFICACION: El personal directivo debe contar con la posibilidad de elaborar informes técnicos de manera completa, ordenada, congruente y en un estilo claro, preciso y sobrio.

## TEMA 12. DIRECCION DE JUNTAS.

**JUSTIFICACION:** Para la correcta conducción de juntas de trabajo, el personal de mandos medios debe planear, estimular, normar, consiliar e - informar, con el objeto de que a través de ello encuentre y sustente soluciones prácticas para la institución.

### MODULO III. DESARROLLO TECNICO Y DE LA EFICIENCIA

**PROPOSITO:** Dotar al ejecutivo de métodos, técnicas y conocimientos integrales que le permitan definir objetivos; diseñar métodos de control efectivos; y aprender la mejor forma de aprovechar los recursos económicos, humanos, técnicos y materiales, a fin de contribuir a elevar la calidad del servicio público. Asimismo, el módulo pretende elevar la productividad y la eficiencia de la función ejecutiva, mediante la aplicación de conocimientos prácticos que permitan asegurar un mejor desempeño desde la planeación del trabajo hasta la evaluación de resultados.

## TEMA 1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

JUSTIFICACION: Quienes dirigen un grupo de trabajo deben conocer esta estrategia administrativa para obtener resultados a través del establecimiento de objetivos, la participación activa del personal y el desarrollo de un sistema de revisión y control.

## TEMA 2. PLANEACION ESTRATEGICA.

JUSTIFICACION: La planeación estratégica permite al ejecutivo valorar la trascendencia del establecimiento de metas y la definición de estrategias para las decisiones que tenga que tomar en el presente. Las decisiones serán la construcción de las bases que sustenten la proyección de la institución.

## TEMA 3. AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

JUSTIFICACION: Los grandes adelantos tecnológicos representan un desafío permanente para la administración, primordialmente en cuanto a la toma de decisiones lógicas y sensatas; este tema representa un instrumento preciso para una permanente evaluación de los resultados que permita alcanzar la eficiencia directiva.

#### TEMA 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

JUSTIFICACION: El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio; y se da en forma planeada a través de estrategias reeducativas y la canalización de potencialidades humanas hacia los objetivos deseados. El proceso de este permite identificar los problemas prioritarios, establecer medidas de mejoramiento y definir planes y programas de acción para aumentar la eficiencia institucional.

#### TEMA 5. CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

JUSTIFICACION: Quien organiza y conduce las actividades en un área de trabajo puede aplicar los diversos conceptos tanto teóricos como prácticos sobre el control total de calidad (Método que ha revolucionado la admón. en otras partes del mundo), como una nueva orientación de la responsabilidad compartida en la consecución de un mejor bien o servicio.

#### TEMA 6. ACTUALIZACION EN PLANEACION, PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

JUSTIFICACION: Para una buena admón., el directivo deberá poseer -- los conocimientos teóricos y prácticos sobre el proceso de éstos del sector público.

## TEMA 7. FORMULACION Y EVALUACION DE PROYECTOS.

JUSTIFICACION: Para la acertada formulación de proyectos, el personal de estructura deberá conocer las cinco técnicas indispensables para ordenar las diversas funciones directivas y lograr la eficiencia operacional.

## TEMA 8. RUTA CRITICA PARA LA TOMA DE DESICIONES.

JUSTIFICACION: Es una técnica auxiliar útil en tareas encaminadas a planear, programar y controlar proyectos destinados, a elevar el nivel de eficiencia directiva.

## TEMA 9. ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.

JUSTIFICACION: Una de las funciones más importantes del directivo consiste en adquirir destreza en la recolección y el análisis de hechos y datos, no sólo para encontrar soluciones, sino también para incrementar la exactitud y la pertinencia de los mismos.

### **CAPITULO III. COMITE MIXTO Y SU MARCO LEGAL.**

#### **3.1 Comité mixto y su marco legal.**

#### **3.2 Marco legal de la capacitación.**

## CAPITULO III COMITE MIXTO Y SU MARCO LEGAL

### 3.1 COMITE MIXTO DE CAPACITACION

El Comité Mixto de Capacitación es la instancia de validación del Sistema en su vertiente de Desconcentración. Interviene en cada etapa para revisar los productos de éstas y para imprimirle dirección al Sistema de Capacitación con fundamento en acuerdos mutuos entre las representaciones sindicales y las dependencias y entidades del gobierno de la Ciudad de México.

El Comité está organizado sobre la base de Subcomités Centrales, para las dependencias centrales; y Subcomités Desconcentrados, para las entidades desconcentradas y descentralizadas, de modo que cada Subsistema cuente con los instrumentos de evaluación y seguimiento que, a su nivel, le impriman dinamismo al Sistema.

La estructura y las áreas que conforman al Comité Mixto de Capacitación y a los Subcomités son los siguientes:

**ORGANO****INTEGRANTES****Del Comité Mixto de Cap.:****Presidencia****Presidente:** Jefe del D.D.F.**Presidentes asjuntos:** Oficial Mayor del D.D.F., Secretario\_ único de trabajadores del Gobierno del D.D.F.**Miembros Directivos****Secretarios generales, Contralor, Coordinadores generales.****Secretaría Técnica****Secretario Técnico:** Director\_ Gral. de Admón. y Desarrollo\_ de Personal.**Consultoría****Consultor:** Secretario Técnico de la Comisión Mixta de Escalafón.**De los Subcomités Centrales:****Presidencia****Presidentes:** Directores Gales.

Presidentes Adjuntos: Coordinadores Administrativos de direcciones gales., Secretarios de Educación de las Secciones Sindicales que correspondan.

**Miembros Directivos**

Directores de Area de las Dir. Gales., Representantes Sind.

**Secretaría Técnica**

Secretario Técnico: Titulares de las Areas de Rec. Humanos.

**Subcomités Desconcentrados:**

**Presidencia**

Presidente: Titulares de los Organos Desconcentrados.

Presidentes Adjuntos: Subdirectores de Organos Desconcentrados y Subdelegados.

**Miembros Directivos**

Coordinadores Administrativos de Organos Desconcentrados, Representantes de las Secciones Sindicales.

Secretaría Técnica

Titulares de las Areas de Recursos Humanos, Representantes Sindicales.

### 3.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

#### LA CAPACITACION EN NUESTRO PASADO HISTORICO

El capacitar y adiestrar a los trabajadores no es una actividad nueva en México. Existen documentos que datan de la época de la colonia en los que ya se registran actividades relacionadas con la capacitación.

El método de instrucción para el trabajo originalmente consistía en que una persona experimentada en determinado oficio ó actividad instruía a otra, a fin de impartirle conocimientos y desarrollarle actividades, y es en ese tipo de enseñanza cuando florecieron los "Aprendices". Y aún cuando era un sistema de enseñanza rudimentaria que facilitaba la explotación del hombre por el hombre, el aprendizaje y la productividad se favorecían.

Sin embargo, en el proceso histórico de nuestro pueblo, la capacitación fue evolucionando al ir surgiendo y aplicándose a la enseñanza de los trabajadores.

Además de los conocimientos y técnicas psicológicas, pedagógicas y didácticas, y en la actualidad ya podemos hablar de verdaderos procesos metodológicos de enseñanza-aprendizaje al referirnos a la capacitación y desarrollo del personal.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado y con este auge las exigencias de mano de obra calificada para satisfacer las necesidades tecnológicas de expansión industrial, provocó el inicio de la -reglamentación entorno a la capacitación, y en 1870 el Código Civil incluía un capítulo destinado al aprendizaje, y luego en 1931, la Ley Federal del Trabajo en su Título Tercero, abordó el contrato de aprendizaje.

Sin embargo las disposiciones no fueron observadas por la generalidad de los patrones sino sólo por unos cuantos y muchos de ellos seguían abusando de los aprendices, ya que no existía una estructura legal que exigiera su cumplimiento.

En 1970 la Ley Federal del Trabajo habría de suprimir el contrato de aprendizaje y en la fracción XV del art. 132, establecer la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Con este ordenamiento legal se inicia una nueva etapa en la capacitación, y en la década de los 70's, adquiere gran significado el desarrollo que se ve favorecido por la detección de deficiencias causadas - en gran parte por que la calificación de la mano de obra no avanzó a la par que la tecnología.

## DISPOSICIONES LEGALES Y VIGENTES EN MEXICO

En 1977 se elevó a rango constitucional el derecho a la capacitación y el adiestramiento. Se modificó en lo referente a la capacitación, la Ley Federal del Trabajo. Las enmiendas se publicaron en el Diario Oficial De La Federación el 28 de abril de 1978, para entrar en vigor el 1 de mayo de ese mismo año.

En el Diario Oficial del 10 de agosto de 1984 se publicaron los criterios en materia de Sistemas Generales, Autorización y Registro de programas de capacitación, así mismo, en el manual titulado " Admón. de la Capacitación " se presentan las disposiciones legales entorno a la capacitación y adiestramiento.

Los objetivos que de acuerdo a los mandatos legales se persiguen a través de la capacitación son:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología para ella.
- b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- c) Prevenir riesgos de trabajo.
- d) Incrementar la productividad.

a) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

La capacitación es un reto no sólo para quienes se dedican a ella, sino también para los empresarios y para los trabajadores y en la medida en que se realice con apego a los ordenamientos legales y con bases metodológicas, redundará en beneficio de todos y cada uno de los mexicanos.

Si nuestro país, al igual que la mayoría de los países hispanoamericanos, requiere de mayor productividad, de mejor calidad de vida, de trabajadores calificados en su rama, y en general, de un desarrollo integral, es imperativo que se provoque y acelere el cambio planificado, y esto se puede lograr, entre otros factores, a través de la capacitación.

Aún cuando la capacitación al ser elevada a rango constitucional, es una obligación que como tal, tiene costo para los empresarios, estos a su vez, se benefician al mejorarse los niveles de calidad, y al aprovechar optimamente los recursos y abatirse los índices de accidentes de trabajo, accidentes provocados en gran medida porque los trabajadores, al no estar capacitados debidamente, no cuentan con las aptitudes requeridas para operar mecanismos y aparatos cada vez más sofisticados por los avances tecnológicos que sus actitudes laborales requieren.

Por lo tanto, aún cuando la capacitación es una obligación patronal, esta beneficia a los empresarios, siempre y cuando se realice adecuadamente, conscientes de su importancia, siguiendo los objetivos de la misma y no considerándola como una imposición, sino como una solución benéfica.

#### **CAPITULO IV. TECNICAS DIDACTICAS.**

**4.1 En qué constan.**

**4.2 Su clasificación.**

**4.3 Cómo seleccionarlas.**

**4.4 El diseño del grupo.**

## CAPITULO IV. TECNICAS DIDACTICAS.

Una vez definidos los objetivos de aprendizaje el instructor se enfrenta a la tarea de seleccionar las actividades mediante las cuales se facilitará el proceso de enseñanza-aprendizaje, entre estas actividades se encuentran las técnicas que utilizará durante el proceso, para lograr los objetivos planteados.

Si las técnicas didácticas son un medio para lograr los objetivos, el instructor necesita conocerlas con sus ventajas, limitaciones, procedimientos y cuando es más conveniente emplearlas.

### 4.1 EN QUE CONSISTEN.

Las técnicas didácticas consisten en actividades organizadas en forma tal, que faciliten el proceso y la consecución de los objetivos terminales de la instrucción. Propicia la cooperación, la creatividad, el respeto y la responsabilidad de los participantes durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, así mismo, son el enlace entre los participantes, el contenido y el instructor.

### 4.2 SU CLASIFICACION.

A partir del estudio científico de la dinámica de grupos se han ido desarrollando diferentes técnicas para favorecer la interacción grupal, que aunadas a las tradicionales formas de enseñanza, nos dan un panorama amplio y variado, mencionando:

- Simposio
- Congreso
- Mesa redonda
- Panel
- Entrevista pública
- Entrevista privada
- Debate público
- Discusión en grupo
- Corrillos
- Diálogo simultáneo.

Para su análisis las clasificaremos, de acuerdo con el grado de participación de los capacitados, que se realizan en las delegaciones en:

- a) Receptivas : Como su nombre lo indica los integrantes del grupo reciben la información siendo escasa su participación activa.
- b) Participativas : Se encarga de promover la intervención activa de todos por medio de preguntas, aportaciones, análisis y conclusiones, incrementando la retención, la creatividad y por lo tanto la consecución de un buen aprendizaje.

Entre las técnicas receptivas se encuentran:

- 1) La conferencia.- Es la exposición oral que hace el instructor sobre un tema en determinado tiempo.
- 2) El simposio.- Es el conjunto de exposiciones verbales presentadas por un equipo de especialistas sobre diferentes facetas de un tema. El tiempo y las presentaciones los coordina un moderador.
- 3) El panel.- Es la reunión de un grupo de expertos en un tema específico con el fin de dar respuesta a cuestionamientos de los participantes, presentados directamente por ellos o a través de un moderador.

4) La mesa redonda.- Un grupo de diez personas como máximo, coordinadas por un moderador, discute un tema ante un auditorio que escucha la disertación.

5) El diálogo frente al grupo.- Dos personas conocedoras de un tema y capaces de conservar en forma equilibrada y exhaustiva, dialogan ante el grupo.

Entre las técnicas participativas que se usan con mayor frecuencia en la delegación son:

1) La tormenta de ideas.- Consiste en la interacción de un grupo pequeño en el cual se presentan ideas sin restricciones ni limitaciones.

2) Los corrillos.- La técnica consiste en la división de un grupo grande en otros más pequeños, para que analicen e intercambien puntos de vista sobre un tema dado, en cada uno de los subgrupos se designa a un secretario que registre lo tratado en el equipo.

3) El Philips 6 entre 6.- Esta técnica consiste en la división de un grupo grande en equipos de seis personas con objeto de que se expresen todos y cada uno sobre un tema dado durante seis minutos.

4) La plenaria o foro.- Esta técnica consiste en la discusión de un tema por un grupo numeroso, discusión y análisis regulada por un moderador. Surge a partir de una breve exposición, del planteamiento de un problema de la proyección de un filme, de la realización de una actividad, etc.

5) Las escenificaciones.- Esta técnica también recibe el nombre de sociodrama o dramatización. Consiste en la interpretación " teatral " - de una situación hipotética o real por dos o más personas ante el grupo.

6) La demostración-ejecución.- Como su nombre lo indica, consiste en la demostración práctica por parte del instructor de la realización de una actividad - como el manejo de aparatos, de instrumentos, la ejecución de alguna actividad, etc.- Actividad que el capacitando efectúa a renglón seguido.

7) Preguntas exploratorias.- Son los cuestionamientos que el instructor hace al grupo en forma oral, ya sea directa a una persona en especial, o abierta al grupo en general.

8) Consideraciones para formular las preguntas.- Se tome en cuenta los siguientes puntos:

- Deben de ser claras, concretas, completas y fáciles de comprender.
- Deben estimular el razonamiento, evitándose las respuestas monosilábicas.
- Se deben retomar las respuestas.
- No se deben hacer preguntas que pongan en evidencia la ignorancia del grupo o de algún participante.
- Las preguntas deben formularse en forma natural.
- Cuando se plantea una pregunta, se deben dar tiempo suficiente para que los sujetos la comprendan, razonen y den una respuesta.

Existe otro tipo de técnica, y es la instrucción programada y presenta más atención a los principios del aprendizaje, descubiertos en la práctica, que cualquier otra técnica de capacitación.

Los programas y materiales están diseñados para asegurar en cierto momento que el proceso de aprendizaje aplicado al empleado, éste se encuentre preparado y disponible para trabajar con el material al que se confronta y tome parte activa en dicho proceso.

El material está planeado en forma tal que el empleado reciba la información inmediata de sus resultados y para que el aprendizaje ocurra en una forma óptima de acuerdo a la sucesión de los pasos involucrados en dicho aprendizaje.

La idea básica de la instrucción programada es que el proceso de aprendizaje sea más eficiente, agradable y permanente. Esto se logra por medio de numerosos pasos de fácil asimilación.

Este tipo de instrucción se basa en cinco principios fundamentales que son los siguientes:

a) Principio de los pequeños pasos.- El empleado aprende mejor cuando la instrucción se basa en pequeños pasos sucesivos y fáciles de comprender.

b) Principio de la respuesta activa.- El empleado al instruirse dará respuestas concretas a cada pregunta formulada.

c) Principio de la comprobación inmediata.- El empleado aprende más - cuando se comprueba inmediatamente sus respuestas para así tener conocimiento si las mismas fueron correctas o incorrectas.

d) Principio de la regresión libre.- El empleado aprende a su propio - ritmo.

e) Principio de la prueba con empleados.- Una vez elaborado el programa, es revisado mediante el desempeño de los empleados en cada sesión del - programa.

La instrucción programada pertenece a una de las técnicas de la capacitación externa por que se realiza fuera de la dependencia de gobierno.

Esta se utiliza principalmente en la preparación de empleados administrativos y técnicos; en cuanto a los empleados técnicos su valor radica en la implementación de conocimientos específicos o en desarrollar - en ellos ciertas actitudes.

La capacitación externa en esta técnica puede variar desde un corto curso para el mejoramiento de la velocidad de lectura hasta una instrucción para un grupo de ejecutivos que se extiende durante meses, el cual requiere de alta preparación por parte de los ejecutivos para llegar al objetivo trascendental del curso por el cual fue impartido.

Los programas pueden estar organizados y dirigidos por el personal ejecutivo incluido en la nómina o bien por institutos de enseñanza superior o compañías privadas de asesoramiento.

#### 4.3 COMO SELECCIONARLAS.

Para seleccionar las técnicas a utilizar en la delegación es necesario completar los siguientes criterios:

a) Se debe de considerar los objetivos planteados para el programa, el curso, el modulo o el tema específico. Ya que toda actividad de capacitación se realice en función de los objetivos instruccionales, y se requiere su consideración, delimitando los niveles de aprendizaje del personal de la delegación así como los grados que se pretendan alcanzar.

b) Se deben realizar los temas a tratar. Para seleccionar adecuadamente la técnica que facilita mejor la enseñanza-aprendizaje de un tema en especial, es necesario revisar este, para que la técnica sea acorde con su estructura, densidad y versatilidad, y se presente al grupo de la manera más interesante y atractiva.

c) Se debe de cotejar los recursos humanos, técnicos y materiales con que contamos, puesto que de acuerdo con las características del instructor, una técnica puede ser más apropiada que otra. Algunas técnicas requieren mayores recursos que otras, por lo que es necesario verificar su existencia, su disponibilidad y en especial, las características del lugar físico que requiere una técnica.

d) Se debe de equilibrar la teoría y la práctica para favorecer la congruencia y sistematización del aprendizaje.

e) Debemos de analizar las características de la población a capacitar. El grado de escolaridad, el sexo, la edad, la antigüedad en el puesto, en la empresa, el nivel jerárquico, son variables a considerar en la selección de las técnicas.

f) Se debe tomar en cuenta ver los costos, reflexionando si al emplear una técnica determinada su costo es una inversión o un gasto de acuerdo a los beneficios que reporte.

g) Debemos analizar sus ventajas y desventajas, buscando la técnica que permita lograr los objetivos con mayor eficiencia y el modo de neutralizar o disminuir sus desventajas.

La técnicas pueden resultarnos de utilidad en otras situaciones además de las señaladas, y cuando se combinan dos o más técnicas se logra mayor sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje, y a la vez que se genera y mantiene el interés, ya que al variar los ritmos, las sesiones son más estimulantes y satisfactorias.

#### 4.4 EL DISEÑO DEL GRUPO.

En la medida en que la capacitación requiera actitudes participativas y acciones de cada uno de los capacitandos, supone un número restringido de personas. Jamás se podrá manejar como la relación con un "auditorio", que puede ser de cientos y hasta de miles.

Por otra parte el instructor tiene derecho de establecer o exigir que el número no sobrepase de los quince o veinte, o veinticinco participantes, según los casos de los cursos de la delegación.

La decisión final, dependerá de la materia y de otras circunstancias, por ejemplo los cursos vivenciales de relaciones humanas, integración de equipos, etc. conviene que se mantengan entre los doce y dieciséis miembros, para facilitar el clima de mutua confianza y de apertura.

El otro extremo tampoco es deseable: un grupo demasiado reducido (de cinco o seis personas) corre el riesgo de que todos o algunos se sientan incómodos, presionados, acorralados y puestos en evidencia.

Al planear un curso cualquiera, no debe descuidarse, junto al tipo de grupo, el local o ambiente físico. Este debe hacerse rendir como auxiliar del aprendizaje, pero no pocas veces sucede lo contrario que es un estorbo o una remora.

También aquí el instructor contratado por la Delegación debe de estar seguro de sí mismo y asertivo para exigir a las dependencias que requieran de sus servicios, establecer las condiciones adecuadas para un trabajo efectivo y satisfactorio para poder realizarlo al 100% y con gusto.

**CAPITULO V. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA  
FUNCION DE LA CAPACITACION.**

**5.1 Objetivo.**

**5.2 Previsión.**

**5.3 Planeación.**

**5.4 Organización.**

**5.5 Integración.**

**5.6 Dirección.**

**5.7 Control.**

## CAPITULO V. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA FUNCION DE LA CAPACITACION.

### 5.1 OBJETIVO.

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

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

Es por esto que la función de capacitación debe estar orientada a satisfacer las necesidades específicas de una entidad de gobierno, y esta debe ser su misión a través de sus programas de capacitación, ya que éste debe de estar engranado en los objetivos de las dependencias de gobierno. Es por ello que el proceso para el logro de los objetivos, resulta natural que la función de capacitación debido a su importancia dentro de las dependencias de gobierno requiere de efectuar un proceso administrativo, propio que incluya la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.

## 5.2 PREVISION

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

Es el primer paso que se da en la capacitación, el cual tiene por objeto satisfacer las necesidades presentes y futuras de toda dependencia de gobierno, y por el otro, preveer situaciones que deban resolverse con anticipación.

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

En el concepto del autor Reyes Ponce se ratifica la similitud de los conceptos anteriores. Es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras una dependencia de gobierno habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la dependencia de gobierno.

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

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

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

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

- 1) Las que tiene un individuo.
- 2) Las que tienen un grupo.
- 3) Las que requieren solución inmediata.
- 4) Las que demandan solución futura.
- 5) Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6) Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7) Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8) Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9) Las que las dependencias de gobierno puedan resolver por si mismas.
- 10) Aquellas en que las dependencias de gobierno necesita recurrir a --- fuentes externas.
- 11) Las que un individuo pueda resolver en grupo.
- 12) Las que un individuo pueda resolver por si solo.

Puede definirse las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- 1) Necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimiento y habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo.

2) Dichas necesidades constituyen, la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la dependencia de gobierno.

3) También pueden considerarse como aquellas carencias de los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia de su puesto de trabajo.

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

- 1) El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- 2) La calificación de méritos, y la evaluación del nivel del desempeño de los empleados.
- 3) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- 4) Promociones y ascensos de personal.
- 5) Las dependencias de gobierno diseñan encuestas y cuestionarios o entrevistas diseñadas para determinar necesidades.
- 6) Indices de desperdicio y altos costos de operación.
- 7) Niveles de seguridad de higiene industrial.
- 8) Quejas.
- 9) Peticiones expresas respecto a la capacitación planteadas individual y grupalmente.
- 10) Evaluación de cursos de seminarios.
- 11) Expansión y crecimiento de la dependencia de gobierno.
- 12) Inspección y auditorías.

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

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

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

A continuación se muestran algunos beneficios de un buen diagnóstico de necesidades de capacitación:

- 1) Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2) Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- 3) Obtención de perfiles educativos de los puestos en la dependencia de gobierno.
- 4) Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- 5) Información para calcular el costo y beneficio del programa de capacitación.

6) Definición de recursos necesarios como:

- a) Eventos a realizar.
- b) Cuerpo de instructores.
- c) Materiales didácticos necesarios.
- d) Metodología a emplear.
- e) Recursos físicos.
- f) Auxiliares didácticos necesarios.

### 5.3 PLANEACION

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

- 1) Como es el funcionamiento y desempeño de los trabajadores actuales.
- 2) Que nuevas actividades y conocimientos son necesarios para mejorar la productividad, en que grado y con que clase de trabajadores.
- 3) Que cambios planeados en la operación de la empresa, requerirán trabajadores con nuevas habilidades y conocimientos.
- 4) Que planes de expansión existen y que clase de trabajadores se requerirán para que se logre con éxito dicha expansión.
- 5) Pueden los actuales trabajadores ser capacitados para futuros trabajos o se requerirán nuevos empleados con nuevas habilidades.

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

- 1) Que deben hacerse,
- 2) Con que secuencia de prioridad y enfoques.
- 3) De que manera y a que costo.
- 4) Que resultados específicos se esperan y que problemas deberán ser resueltos.
- 5) Que limitaciones existen.

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

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

## 5.4 ORGANIZACION

### Estructura del contenido educacional.

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

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

- 1) Se enlistan funciones (En el proceso administrativo fijar autoridad y responsabilidad correspondiente).
- 2) Cada actividad general se analiza en los elementos que la componen, el proceso administrativo determine como deben dividirse las grandes actividades para lograr el fin general.
- 3) La organización del contenido educacional en el proceso administrativo es la estructura técnica de las relaciones entre jerarquías, funciones y obligaciones para el logro de una mayor eficiencia.

En relación con los objetivos y la política de las dependencias de gobierno se mencionan las metas que a mediano y largo plazo deben perseguir en relación a la capacitación dentro de los actuales conceptos del liderazgo, equipo y de labor individual, dichas metas son:

- 1) Desarrollar un comportamiento individual.
- 2) Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

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

El comportamiento de grupo comprende la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y organización. Esta madurez se logra por medio de la acción coordinada de la función asesora de capacitación.

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

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

Contenido es la materia del curso, es decir el conocimiento que ha de impartirse, la habilidad y actitud de aprendizaje dependerá de las estrategias que utilice el instructor.

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

De lo anterior se requiere un diálogo franco y continuo entre la undad asesora de capacitación y los jefes de línea, debiendo marcar un espacial liderazgo los altos mandos dentro de la jerarquía de las dependencias gubernamentales.

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

Determinar el contenido o materia de educación es parte de los objetivos que se deben lograr.

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

- 1) Conocimientos generales acerca de las dependencias gubernamentales.
- 2) Conocimientos de habilidades elementales para el puesto que desempeña.
- 3) Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño - del puesto.
- 4) Materias culturales y conocimientos universales como orientación para mejores y más maduras actitudes de la persona.

También se enlistan algunos temas o materias que deben de impartirse en las dependencias de gobierno:

#### A nivel elemental

- 1) Conocimientos de inducción a las dependencias de gobierno.
- 2) Relaciones humanas.
- 3) Comunicación.

- 4) Organización del trabajo.
- 5) Trabajo en equipo.

A nivel de capacitación

- 1) Administración general.
- 2) Contabilidad y finanzas.
- 3) Toma de decisiones y análisis de sistemas.
- 4) Sociología de las dependencias de gobierno.
- 5) Motivación y comunicación.

La capacitación tiene dos tipos de cursos básicos y son:

- 1) Técnico exclusivamente, llamado "profesional", que se imparte este tipo de curso a grupos de mediano y alto nivel, que consiste en un 90% a 100% de materias técnico-específicas orientadas directa e indirectamente al puesto de trabajo.
- 2) Información y formación en general que se imparte a todos los niveles y consiste en el 100% de materias de formación general y desarrollo.

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

CURSO	CONTENIDO	METODO	DURACION PROMEDIO	REACCION DEL GRUPO	COMPOSICION DEL GRUPO
Profesional o técnico.	90 a 100% de conocimientos técnicos.	Unilateral	1 a 3 semanas variable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cansado rápido.</li> <li>- actitud cerrada.</li> <li>- no entienden ni aceptan retos.</li> <li>- poca automotivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- necesariamente homogéneo.</li> <li>- Igual nivel, experiencia.</li> <li>- escolaridad semejante.</li> <li>- nivel medio y alto.</li> </ul>
De formación general o desarrollo.	100% de materias de formación y desarrollo.	Dinámico.	2 semanas variable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- actitud abierta</li> <li>- entiendo y acepta retos.</li> <li>- interés en conocimientos técnicos.</li> <li>- automotivación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- homogéneo o heterogéneo.</li> <li>- todos los niveles.</li> </ul>
Mixto alternado, materias técnicas y formación.	50 a 75% materias técnicas, 25 a 50% temas de información general.	Tanto unilaterial y dinámico.	1 a 2 semanas variables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mejor en tendimiento y aceptación de retos.</li> <li>- formación profesional y humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- principalmente homogéneo.</li> <li>- todos los niveles.</li> </ul>

## 5.5 INTEGRACION

### Selección de técnicas y materiales

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

En el proceso administrativo son los procedimientos para dotar al or ganismo social de todos aquellos medios necesarios para su más eficaz fun cionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando - su mayor desarrollo.

El estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad en los últimos diez años, por que debido a la evolución tecnológica constante que existe hoy en día, es necesario adaptarse a los nuevos métodos de instrucción.

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

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

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación y son los siguientes:

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

1.1 Adiestramiento

- \* Métodos objetivos.
- \* Métodos audiovisuales.
- \* Métodos informativos.

1.2 Capacitación.

- \* Métodos de participación de grupo.

1.3 Formación y desarrollo.

- \* Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes.

2) Según la actividad

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

2.1 Interacción y participación de grupo.

- \* Mesa redonda.
- \* Grupos efectivos de trabajo.

- \* Seminario
  - \* Trabajo de grupo o conferencia de participación.
  - \* Método del caso.
  - \* Foro.
  - \* Congreso.
  - \* Comité.
  - \* Simposio.
  - \* Dinámica de grupo.
- 3) Información de conocimientos.
- \* Métodos de enseñanza y participativa.
  - \* Técnicas audiovisuales.
  - \* Clase formal.
  - \* Conferencia.
  - \* Discurso.

## 5.6 DIRECCION

### Imparticio de los cursos

Es motivar, impulsar, coordinar y vigilar las acciones del instructor del participante y del grupo en general, para que todos en conjunto cooperen al mejor logro de los planes señalados, siendo la parte importante la comunicación como centro director de todos los elementos involucrados en la enseñanza.

La Dirección incluye la administración de la función de capacitación y el mantenimiento de un clima adecuado de motivación e interés, -- siendo sus fases:

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

Esta etapa pone a prueba la planeación y organización así como también permite detectar pautas fuertes y débiles o necesidades para mejorar el funcionamiento de la capacitación, la situación física del local o aula, en el que se va a llevar el curso es importante.

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

El local o aula de las dependencias de gobierno tiene las siguientes características físicas: adecuada ventilación, luminosidad adecuada, limpieza del local y funcionalidad.

La educación es esencialmente dinámica, lo que significa que toda capacitación debe ser ágil y eficaz.

## 5.7 CONTROL

### EVALUACION Y SEGUIMIENTO

El control como función, mantiene los sucesos y actividades de la capacitación dentro de la línea, al mantener una vigilancia cercana de la operación, comparadas con las metas preestablecidas y asegurando que cumpla con los objetivos.

Los elementos del control incluyen records y reportes, inventarios, encuestas de operaciones, análisis de funcionamiento, etc.

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

## CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de la tesis se comprendieron todos los aspectos e importancia de la capacitación en las dependencias de gobierno. Hablando concretamente de la capacitación en dichas dependencias debe ser claramente señalado que ésta debe darse en la medida que la necesite el empleado, al funcionario y al ejecutivo una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

Es necesario mencionar que la exagerada capacitación en las dependencias de gobierno a la larga dé como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, y por lo tanto un decrecer en su creatividad y productividad ya que limita la capacidad del ser humano. La experiencia ha demostrado que muchos aspectos en la capacitación y/o educación elemental, media o superior, se carece de una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia.

La capacitación es un medio formidable para encauzar al personal de las dependencias de gobierno para lograr una auténtica automotivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la capacitación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Se puede concluir con algunos fines básicos de la capacitación en las dependencias de gobierno son:

- a) Promover el desarrollo integral del personal y, de esta misma forma, el desarrollo de la empresa.
- b) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.
- c) Incrementar la automotivación del personal y conocer mejor sus actividades laborales.

El crecimiento y mejor desarrollo de las dependencias de gobierno debe ser planeado y encauzado donde la capacitación toma un papel importante para su desarrollo.

Los problemas padecidos en las dependencias de gobierno, tanto de tipo humano como técnico, normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficacia necesaria, y algunos de los problemas se desconocen, se ignoran o bien no están claramente definidos y por lo tanto su planteamiento y solución no son adecuados. En otros casos, los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el mismo ambiente que existe en las dependencias de gobierno, no permiten que se resuelvan, y siempre se trata de eludir el conflicto; por lo tanto aceptar, soportar y promover la ineficiencia administrativa llamada burocracia con un sentido peyorativo. Es por esto que ante esta importante cuestión algunos medios que relacionados con la capacitación son saludables para la cura del mal dentro de las dependencias de gobierno.

En base a estos problemas debemos concebir a la capacitación como - la idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de - las situaciones que requieren solución inmediata. Desde luego, la información a que me refiero debe ser solicitada, recibida y manejada con honestidad y buena orientación, teniendo siempre como causa inspiradora el solucionar los problemas y mejorar las condiciones del equipo de trabajo que beneficiarán a todas las partes de la empresa.

Los cursos de capacitación antes expuestos en el capítulo segundo, por su sentido humano y técnico, y además por el ambiente en que se realiza, constituyen una válvula de escape para diferentes problemas a los que se enfrentan los empleados y cabe señalar que en las dependencias de gobierno, hasta el momento, se han aprovechado los cursos de capacitación.

Otro punto importante es acerca de las diversas técnicas de capacitación que son muy convincentes para el personal que labora en las dependencias de gobierno; pero la decisión acerca de que debe utilizarse en un método particular de capacitación debe hacerse solamente después de un cuidadoso análisis de cada tarea en particular, de la información que debe transmitir, el comportamiento que debe dominarse, el número probable de capacitandos, el nivel de tarea, la capacidad del personal que debe capacitarse y la capacidad de los instructores con que se disponga.

Finalmente quiero agregar que la capacitación, en general, está tomando un auge en las dependencias de gobierno así como en las empresas privadas, ya que en las organizaciones debemos de contar con el mejor personal para el mejor desenvolvimiento de las mismas. Por ejemplo yo -- que hice mi servicio social en el Departamento de Capacitación en la Delegación Iztapalapa, durante mi estancia observé la buena inversión que el Gobierno realiza para la optimización y mejoramiento de su personal -- en cuanto al tópico de la capacitación ya que cuenta con un amplio y eficaz grupo de instructores con alta capacidad, lo cual motiva a los empleados a participar en los cursos.

## BIBLIOGRAFIA

1. "Calidad Integral Empresarial e Institucional".

Capacitación a Empleados.

Autor Ernesto Mercado Ramírez.

Editorial Limusa.

Primera Edición 1991.

Páginas 111.

2. "Manual para determinar necesidades de capacitación".

Autor Alejandro Mendoza Nuñez.

Editorial Trillas.

3ra. Edición 1990.

Páginas 139.

3. "Capacitación (training) Adiestramiento y formación profesional.

Autor William Mc Gehee, Paul W. Thayer.

Editorial Limusa.

2da. Edición 1986.

Página 334.

4. "Developing Instructor and Student Guides".

Autor A.T.T.

Editorial Addison-Wesley Publishing Company.

4ta. Edición 1991.

Páginas 499.

5. "Developing training Tests".

Autor A.T.T.

Editorial Addison-Wesley Publishing company.

2da. Edición 1988.

Páginas 226.

6. "Capacitación para excelencia".

Autor Fernando Anas Galicia.

Editorial Argus, S.A. de C.V.

Primera Edición 1988.

Páginas 221.

7. "Training and development in organizations".

Autor Irwin L. Goldstein and associates.

Editorial Jossey-Beuss Publishers.

First Edition 1989.

Pages 525.

9. "Administración de la capacitación".

Autor Mauro Rodríguez Estrada y Patricia Ramírez Buendía.

Editorial Mc Graw-Hill.

Primera Edición 1991.

Páginas 122.

9. "Ley de Capacitación y Adiestramiento".

Autor Sergio Martínez H.

Editorial Compañía General de Ediciones, S.A.

2da. Edición 1980.

Páginas 83.

10. "Régimen Jurídico de la Capacitación y Adiestramiento".

Autor Amado R. Díaz G.

Editorial Fondo Editorial Coparmex.

Primera Edición 1980.

Páginas 203.

11. "Preparación de personal competente".

Autor James M. Black.

Editorial C.E.C.S.A.

2da. Impresión Agosto 1970, México.

Páginas 152.

12. "La capacitación práctica son las organizaciones. - Métodos y Técnicas".

Autor Alejandro Mendoza Nuñez.

Editorial Trillas.

Primera Reimpresión México; 1985.

Páginas 179.

13. "Subsistema de Capacitación". - "Sistema de relaciones laborales".

Autor Centro Nacional de Productividad / Sector laboral (Ce Na Pro).

Editorial Edición México; 1982.

Páginas 221.

14. "Techniques of instructional development".

Autor American Telephone and Telegraph Company.

Editorial Addison-Wesley Publishing Co.

Primera Edición E.U.A.; Junio 1987.

Páginas 419.

15. "Capacitación y desarrollo de personal".

Autor Lic. Alfonso Siliceo A.

Editorial Limusa.

2da. Edición México 1987.

Páginas 147.

16. "El ABC de la capacitación práctica".

Autor Barry J. Smith / Brian L. Delahaye.

Editorial Mc Graw-Hill.

Primera Edición México 1990.

Páginas 435.

17. "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal".

Autor Hugo Calderón Córdoba.

Editorial Limusa.

Primera Edición México 1990.

Páginas 163.

18. "Dirección del personal para la capacitación de buenos empleados".

Autor Centro Regional de ayuda técnica.

Editorial Codex S.A.

Primera Edición Argentina 1988.

Páginas 303.

19. "Las metas actuales de la capacitación".

Autor César Aguilar.

Primera Edición Madrid 1981.

Páginas 398.

20. "Relaciones Humanas - Capacitación para el trabajo".

Editorial Compañía Continental.

Primera Edición México Septiembre 1986.

Páginas 158.

21. "Management training and corporate strategy".

Autor David E. Hussey.

Editorial Pergamon Press.

First Edition England 1988.

Pages 202.

22. "Formación de Instructores".

Autor Mauro Rodríguez Estrada y Honorata Austria Torres.

Editorial Mc Graw-Hill.

Primera Edición 1990.

Páginas 197.

23. "Capacitación Diseño Tecnológico de Cursos".

Autor Benjamín Castro Herrera y Octavio Paredes Miranda.

Editorial Limusa.

Primera Edición 1990.

Páginas 182.