

**UACM**

Universidad Autónoma  
de la Ciudad de México

*Nada humano me es ajeno*

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

**COLEGIO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES**

**La relación entre la capacitación y adiestramiento con  
el logro laboral. Caso de la Asamblea Legislativa de la  
Ciudad de México**

**TRABAJO RECEPCIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA  
Y ADMINISTRACIÓN URBANA**

PRESENTA:  
**HÉCTOR RAMÍREZ VÁZQUEZ**

DIRECTORA  
**MTRA. ELIZABETH ROMERO CAMPOS**

Ciudad de México, enero de 2018.

## SISTEMA BIBLIOTECARIO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN



## UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA CIUDAD DE MÉXICO COORDINACIÓN ACADÉMICA

### RESTRICCIONES DE USO PARA LAS TESIS DIGITALES

#### DERECHOS RESERVADOS ©

La presente obra y cada uno de sus elementos está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor; por la Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, así como lo dispuesto por el Estatuto General Orgánico de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México; del mismo modo por lo establecido en el Acuerdo por el cual se aprueba la Norma mediante la que se Modifican, Adicionan y Derogan Diversas Disposiciones del Estatuto Orgánico de la Universidad de la Ciudad de México, aprobado por el Consejo de Gobierno el 29 de enero de 2002, con el objeto de definir las atribuciones de las diferentes unidades que forman la estructura de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México como organismo público autónomo y lo establecido en el Reglamento de Titulación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Por lo que el uso de su contenido, así como cada una de las partes que lo integran y que están bajo la tutela de la Ley Federal de Derecho de Autor, obliga a quien haga uso de la presente obra a considerar que solo lo realizará si es para fines educativos, académicos, de investigación o informativos y se compromete a citar esta fuente, así como a su autor ó autores. Por lo tanto, queda prohibida su reproducción total o parcial y cualquier uso diferente a los ya mencionados, los cuales serán reclamados por el titular de los derechos y sancionados conforme a la legislación aplicable.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi directora de tesis, la Mtra. Elizabeth Romero Campos, por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo de investigación.

A mis hermanas, Norma Ramírez Vázquez y Anayeli Ramírez Vázquez, por el apoyo moral y ético para seguir con mis estudios y superarme a nivel profesional.

A mis compañeros de trabajo, Ing. Humberto Cortés Chávez, al Lic. José Pardo Arcos, y a toda el área de Capacitación y Adiestramiento de la ALDF, por facilitarme la información y apoyarme en la elaboración de la presente tesis.

A la empresa Alta Tecnología en Herramientas, por confiar en mí y facilitar mi desarrollo personal durante los 13 años de servicio en la empresa.

A mi amiga, la abogada Patricia Edith Rodríguez Guzmán, por el apoyo otorgado y por la confianza depositada en mi persona para realizar la búsqueda y desarrollo del marco jurídico de la presente investigación.

A los lectores y jurado de la presente tesis, también quiero agradecer a la UACM por permitirme terminar con mis estudios a nivel licenciatura y ser parte de esta honorable casa de estudios, así mismo a cada una de las personas e instituciones que directa o indirectamente han facilitado y apoyado mi superación personal y profesional.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I INSTITUCIONES DESDE EL NEOINSTITUCIONALISMO .....	7
1.1 EL NEOINSTITUCIONALISMO .....	7
1.2 LAS INSTITUCIONES: COMPORTAMIENTO Y RACIONALIDAD .....	11
1.3 LA PARADOJA DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.....	15
CAPÍTULO II CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.....	20
2.1 CAPACITACIÓN.....	20
2.2 ADIESTRAMIENTO.....	21
2.3 APROXIMACIONES DESDE EL MARCO JURÍDICO .....	23
CAPÍTULO III PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ALDF .....	26
3.1 LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DEL DISTRITO FEDERAL (ALDF) .....	26
3.2 ACTORES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LA ALDF .....	29
3.3 PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO .....	34
CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ESTUDIO DE CAMPO .....	37
4.1 METODOLOGÍA.....	37
4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	40
4.3. LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LA ALDF ANTE EL NEOINSTITUCIONALISMO.....	51
CONCLUSIÓN .....	56
FUENTES DE CONSULTA .....	59
ANEXOS .....	64

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo recepcional es establecer la relación entre los “cursos de capacitación y adiestramiento” destinados a los trabajadores de base de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) y su promoción a un nuevo puesto de trabajo o perfeccionamiento de sus funciones. Por un lado, los cursos de adiestramiento se orientan al perfeccionamiento de los conocimientos, habilidades y destrezas generales del trabajador y, por el otro, los cursos de capacitación deben servir para que el trabajador obtenga un nuevo puesto de trabajo, según lo establecido en el Reglamento de Escalafón del órgano legislativo.

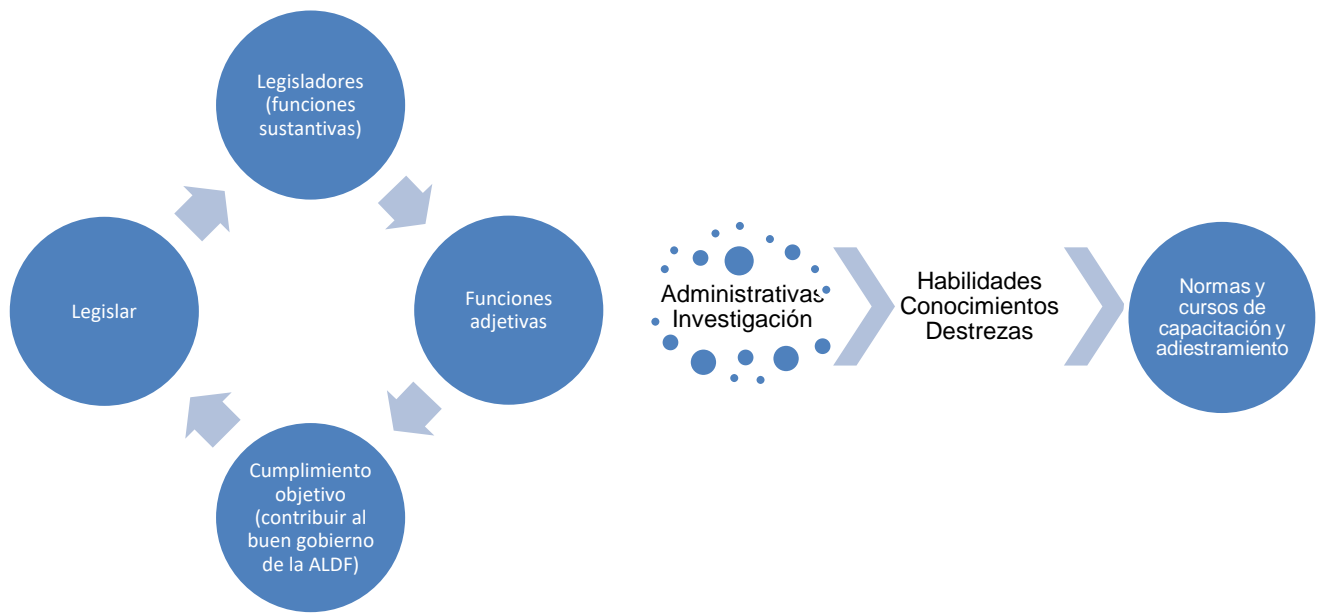
Esta revisión se llevará a cabo desde la perspectiva del neoinstitucionalismo en tanto que permite observar a las organizaciones como entidades complejas, constituidas con reglas que regulan o constriñen el comportamiento de los individuos, además de considerar cómo estos se comportan atendiendo los límites formales que imponen las reglas institucionales y, sobre todo, cómo los individuos logran escapar de ese relativo aprisionamiento inaugurando nuevas formas de relación y comportamiento.

En este sentido, el interés de la investigación va encaminado a descubrir los mecanismos que operan en el desarrollo e implementación de los llamados “cursos de capacitación y adiestramiento” en la ALDF, para lograr que los trabajadores de base perfeccionen las habilidades adquiridas o bien asciendan a un nuevo puesto de trabajo, todo esto con el propósito que la institución logre el fin básico para el cual fue diseñada: legislar.

Uno de los primeros ejercicios de la investigación será revisar el marco normativo que regula las funciones, tareas, roles de los integrantes de la ALDF respecto a los “cursos de capacitación y adiestramiento” para conocer el objetivo institucional de la implementación de los cursos. Así como para identificar a los múltiples actores que intervienen en el proceso y, finalmente, conocer los mecanismos a través de los cuales opera la implementación y sus resultados.

Para lograr estos propósitos, en el primer capítulo se presentan los argumentos y corrientes principales del neoinstitucionalismo con la idea de establecer sus alcances en la investigación así como sus límites. En el segundo capítulo se exponen los conceptos y entendidos sobre capacitación y adiestramiento, así como algunas aproximaciones a partir del marco jurídico correspondiente. En el tercer capítulo se presenta la historia y la naturaleza de la ALDF, sus normas y reglamentos con el objetivo de conocer la función que cumple la capacitación y el adiestramiento. En el cuarto capítulo se presentan los resultados del estudio de campo realizado, con los cuales se logra ilustrar el proceso mediante el cual se desarrollan, formalmente, “los cursos de capacitación y adiestramiento” al interior de la ALDF, y donde puede constarse que hay una disociación entre lo que establecen los reglamentos y su implementación real. Por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio de campo, donde se sugiere implementar el Servicio Público de Carrera como estrategia para optimizar la inversión en términos de capital humano.

**Figura 1. Ubicación de los cursos de capacitación y adiestramiento en las funciones de la ALDF**



En suma, el esquema ilustrado refiere que la principal actividad de la ALDF es legislar, la cual es cumplida por los legisladores. Para realizar esta función, los representantes se valen del personal de base de la organización, el cual posee los conocimientos indispensables para realizar el trabajo requerido. En vista de que se requiere un trabajo especializado, los cursos de capacitación y adiestramiento se vuelven espacios idóneos para que el personal de base obtenga y perfeccione las habilidades que requiere para hacer sus labores. Al igual, estos conocimientos se han colocado como un área de oportunidad para que los empleados puedan ascender dentro de la jerarquía de la ALDF, ya que para tener un mejor puesto de trabajo se requieren de habilidades y conocimientos que ofrecen estos cursos.

Los resultados sugieren que las principales instituciones que prevalecen son las de carácter informal; en detrimento de las formales. Así, los cursos no sirven por completo para afinar o enseñar las competencias indispensables de los trabajadores de base para realizar sus funciones. En su lugar, contribuyen a satisfacer necesidades personales como aprender inglés. Finalmente, los conocimientos adquiridos en los cursos no contribuyen a acceder a un mejor puesto de trabajo, ya que la principal institución que se sigue para ello es informal: la palanca.

# CAPÍTULO I INSTITUCIONES DESDE EL NEOINSTITUCIONALISMO

## 1.1 El neoinstitucionalismo

El estudio de las instituciones tiene una larga trayectoria desde múltiples campos de estudio. Uno de los antecedentes más remotos se encuentra en el *viejo institucionalismo*, una corriente de estudio del derecho y la filosofía política. García señala que “estos primeros abordajes se realizaban desde el derecho para estudiar de qué manera las instituciones eran entendidas en las leyes” (García; 2013:9), es decir, realizaban análisis legalistas sobre las instituciones. Para este autor, el viejo institucionalismo explica varios fenómenos interrelacionados con las instituciones como su creación, desarrollo, funcionamiento, cambios y/o extinción.

Sin embargo, los estudios legalistas de las instituciones resultaron insuficientes para dar cuenta de su complejidad, ya que era sumamente formal y legal (Rivas, 2014). Por ello, en el siglo XX surgió un nuevo enfoque llamado *neoinstitucionalismo*. Sus orígenes se encuentran en la Escuela Historicista Alemana de Economía de Gustav Schmoller y Carl Menger, así como los aportes de Douglass North (Moreno, 2010).

El nuevo institucionalismo se ha ampliado gracias a los aportes de diferentes ciencias, especialmente, los aportes provinieron de la economía, con Douglas North. Sus ideas resultaron sumamente novedosas en las ciencias económicas. Kalmanovitz (2003) advierte que la economía contemporánea se encuentra dominada por la teoría neoclásica, la cual parte de los supuestos de racionalidad en los agentes económicos y que los mercados se autoequilibran.

Dentro de las críticas a la economía neoclásica, North apuntó que estos postulados no logran explicar el desarrollo económico en el tiempo (Tijerina, 2007). Así, North planteó el neoinstitucionalismo, el cual evidencia la estrecha relación entre las instituciones y el desarrollo económico de un Estado. Al respecto, Ayala y González señalan que, la intención de este autor fue

Proveer a la economía de una teoría rigurosa y analíticamente poderosa para probar que las instituciones sí son relevantes para el desempeño de una economía y, también, que la teoría de las instituciones es una herramienta heurística sin la cual habría el riesgo de volver a caer en la mera descripción de las instituciones (Ayala y González; 2001: 48).

En esencia, el principal aporte de North fue relacionar el desarrollo económico con las transformaciones históricas en las organizaciones políticas (Vargas; 2008). Por ello, aclara que en la medida en que las instituciones evolucionan, el crecimiento económico surge.<sup>1</sup> En suma, las anteriores consideraciones llevaron a North a definir al neoinstitucionalismo como el estudio de “los rasgos de las estructuras institucionales económicas que posibilitan el desarrollo de los pueblos” (Vargas, 2008: 49).

Como se aprecia, dicha primera acepción del neoinstitucionalismo está completamente enmarcada desde la economía. Pese a ello, Moreno (2010) señala que el neoinstitucionalismo retoma conceptos de otras disciplinas que han ampliado su definición y campo de estudio; entendido como una *unidad de análisis multidisciplinario*, ya que en él “convergen diferentes enfoques que tratan de dar cuenta de su definición de instituciones, de actores, de la relación entre instituciones y actores, y de las explicaciones del cambio y la persistencia de las instituciones” (Pérez y Valencia, 2004: 87). En suma, para estos autores el neoinstitucionalismo es una corriente teórica que ha cambiado y se ha ampliado a partir de diferentes campos disciplinarios –especialmente, historia, economía, sociología y ciencia política.

De manera general, el neoinstitucionalismo propone que los individuos y grupos sociales se encuentran ceñidos a *instituciones*, las cuales moldean los deseos perseguibles y las estrategias para alcanzarlos. De manera detallada, Vargas define al neoinstitucionalismo del siguiente modo:

---

<sup>1</sup> Para sustentar sus estudios, North ideó la *cliometría* o el estudio cuantitativo de la historia económica. Para ello, retomó algunos conceptos de la teoría económica neoclásica y elaboró algunos nuevos. Véase, Tijerina, E. (2007). "Evaluación crítica del neoinstitucionalismo de D. North". En *Denarius*, no. 15, México.

Aglutina enfoques históricos, sociológicos y de la elección racional, surge a principios de la década pasada como un conjunto de reglas que determinan los procesos de la reforma institucional a partir de los marcos de incentivos y restricciones impuestos a los comportamientos de los diferentes agentes y actores económicos, sociales y políticos para la formulación e implementación de políticas públicas y que tienen un impacto en los resultados medidos en términos de crecimiento y desarrollo (Vargas, 2008: 49).

Así, el neoinstitucionalismo se ha caracterizado por su multidisciplinariedad y el énfasis que asigna a las instituciones al explicar el comportamiento. Con base en lo anterior Garrido y Parra (2009) encuentran tres diferencias entre el viejo institucionalismo y el nuevo institucionalismo, en diferentes niveles.

1. Nivel metodológico. Los autores señalan que antes se realizaba un análisis legalista del entramado constitucional de las instituciones; por su parte, el nuevo institucionalismo retoma los métodos de análisis de la economía neoclásica y la teoría de la elección social.
2. Nivel analítico. Igualmente, Garrido y Parra (2009) advierten que el viejo institucionalismo ofrecía explicaciones monocausalistas, donde las instituciones eran la única variable para describir un fenómeno. En cambio, el nuevo institucionalismo asume que también importan las condiciones estructurales, contextuales y ambientales.
3. Nivel conceptual. Por último, los autores refieren que antes se empleaba un enfoque normativo. Para el neoinstitucionalismo, el análisis debe tener un carácter relacional; es decir, se estudian las relaciones entre instituciones, actores políticos y resultados.

Básicamente, la transición del institucionalismo al neoinstitucionalismo ocurrió por las diferentes disciplinas que ampliaron su estudio; iniciando con las económico-administrativas, dentro del contexto de la globalización económica (Vargas, 2008).

Igualmente, la sociología y la historia jugaron un papel importante. De hecho, a partir de cada ciencia, surgieron diferentes enfoques del neoinstitucionalismo.

En tal sentido, Pérez y Valencia (2004) caracterizan al neoinstitucionalismo sociológico por asignar un papel importante a las normas y valores. Así, las acciones de los actores son resultado de los valores de las instituciones a las que pertenecen. Por su parte, el neoinstitucionalismo económico tiene una visión más restrictiva de las instituciones, ya que las define como un conjunto de normas que acotan las decisiones posibles que se tomarán. Finalmente, el institucionalismo histórico considera que las instituciones son importantes para configurar las estrategias políticas y, al mismo tiempo, las instituciones son resultado de éstas (Pérez y Valencia, 2004).

Para los fines de la presente investigación se retoman los principios del neoinstitucionalismo sociológico y el económico. El primero enfatiza que las instituciones definen al comportamiento de un actor en un sistema social (Vargas, 2008). Desde el neoinstitucionalismo sociológico, las instituciones sociales surgen a partir de modelos mentales compartidos que determinan percepciones de los actores sobre sus interacciones sociales.

Por su parte, el neoinstitucionalismo económico señala que “los aspectos políticos limitan los beneficios del comercio (...) debido a que prevalecen intereses creados que originan conflictos distributivos” (Vargas, 2008: 52). En esencia, este enfoque concibe a las instituciones como mecanismos de control que minimizan los beneficios a los que un actor puede acceder.

Actualmente, el neoinstitucionalismo ofrece un marco conceptual para analizar la íntima relación entre interacciones sociales cotidianas e instituciones. Este enfoque es importante, según Rivera, en tanto ofrece tres aportes al análisis institucional, considera a las “instituciones como la base de la sociedad; analiza la interacción entre los sistemas político y económico; y pretende romper con las viejas teorías” (Rivera; 2013:102). Tras considerar los antecedentes, orígenes y aportes del neoinstitucionalismo, resta abordar cuáles son los principales

conceptos que ha elaborado este enfoque para estudiar los fenómenos sociales; especialmente, aquellas que provienen de los enfoques económico y sociológico.

## **1.2 Las instituciones: comportamiento y racionalidad**

El Derecho es la primera disciplina en abordar el estudio de las instituciones, las cuales eran descritas en términos de lo que la ley prescribía. Sin embargo, a medida que se amplió el campo de estudio del Derecho y se complejizó la dinámica de las instituciones este enfoque se fue debilitando; principalmente, por sus limitaciones argumentativas.

En tal sentido, el neoinstitucionalismo ha surgido como un nuevo paradigma que logra dar cuenta de las instituciones. Ahora bien, inclusive a su interior no hay una sola definición sobre qué es una institución. Más bien, han surgido diferentes conceptos a partir de los enfoques del neoinstitucionalismo.

Para la presente investigación se rescatan las aproximaciones teóricas de los enfoques sociológico y económico. Desde el primer enfoque, las instituciones constituyen *parámetros de comportamientos*; es decir, “patrones organizados de normas y roles sociales construidos y conductas socialmente prescritas” (Pérez y Valencia; 2014: 86). Este primer acercamiento relaciona a las instituciones con marcos de referencia de comportamientos que las personas pueden tener. El carácter prescriptivo de los patrones sugieren que estos constituyen limitaciones que moldeen el comportamiento e interacción humana (Rivera, 2013).

En tal sentido, Vargas define a las instituciones como "esquemas, normas y regulaciones humanamente divisados que permiten y constriñen la conducta de los actores sociales y hacen predecible o significativa la vida social" (Vargas; 2008: 4). Si bien las instituciones regulan el comportamiento, también lo vuelven predecible.

De igual modo, Rivas (2014) define a las instituciones como “construcciones sociales que norman las interacciones de los individuos que se van convirtiendo

en hábitos o convenciones sociales" (Rivas, 2014: 95). En suma, los anteriores autores definen a las instituciones como normas que condicionan el comportamiento y los roles que los sujetos despliegan dentro del marco institucional. Así, las instituciones sirven como un criterio de demarcación para esperar ciertos comportamientos y no otros.<sup>2</sup> En este sentido, Moreno entiende a las instituciones del siguiente modo:

...las normas del juego que sirven de guía para regular el comportamiento de diversos agentes sociales erigido bajo elementos básicos para explicar y garantizar el desempeño económico; se define como una correlación teórica que combina los costos de transacción, elementos de derecho y economía, teoría de la información, teoría de la elección pública, y una vertiente histórica (Moreno, 2010: 1-2).

Por su parte, el neoinstitucionalismo económico también pretende explicar a las instituciones como límites del comportamiento individual. Por ello, son entendidas como

Conjuntos de reglas que son obedecidas debido a la amenaza de una posible sanción. De manera que desde esta posición asumiríamos que los individuos se desempeñan como seres racionales capaces de calcular si el beneficio de no obedecer las reglas es mayor o menor que la sanción, o cuál es la probabilidad —en caso de romper una regla— de ser descubiertos y sancionados (Rivas, 2014: 96).

En la anterior cita, se puede apreciar que las instituciones son vistas como un factor que se opone a los intereses de los actores económicos, quienes persiguen maximizar sus beneficios. Es más, sólo siguen las reglas de las instituciones a partir de un análisis costo-beneficio de las ganancias que genera obedecer o no.

Así, el neoinstitucionalismo permite describir que, en la sociedad, hay actores que tienen comportamientos racionales; es decir, emprenden estrategias para maximizar sus beneficios, con los menores costos. Sin embargo, dicho ejercicio de racionalidad se encuentra limitado por las instituciones, las cuales son normas o

---

<sup>2</sup> Como se aprecia en las definiciones, al concepto de institución se encuentra sumamente vinculada la idea de actores. Concepto utilizado en el neoinstitucionalismo.

reglas que constriñen el comportamiento; delimitando el conjunto de acciones posibles que pudiese tener un actor.

Como se aprecia, el neoinstitucionalismo económico retoma algunos conceptos de la teoría económica neoclásica, como la *racionalidad*. De acuerdo con Downs, en la economía, cada actor actúa racionalmente ya que "persigue sus fines con el mínimo empleo de recursos escasos y sólo emprende acciones en las que el ingreso marginal excede el coste marginal" (Downs, 2007: 96). Así, los grupos humanos buscan maximizar su bienestar, a costa de los menores costos.

Pese a ello, el neoinstitucionalismo –a partir de los enfoques económico y sociológico– realiza algunos matices sobre el concepto de racionalidad. La principal diferencia estriba en que el neoinstitucionalismo "reconoce que la racionalidad de los actores es limitada por las limitaciones cognitivas para conocer todos los cursos de acción posibles. Los individuos tratan de encontrar soluciones satisfactorias más que maximizar sus beneficios" (Vargas, 2008: 52).

Así, la racionalidad no es entendida como un ejercicio ilimitado, mediante el cual las personas realizan todas las acciones que deseen, como asume la teoría neoclásica. Más bien, el neoinstitucionalismo advierte que la racionalidad tiene una limitante: las instituciones (Moreno; 2010). Con base en dicha consideración, Garza (2005) esboza tres conceptos que dan cuenta de la relación entre racionalidad e instituciones:

1. La racionalidad limitada por el contexto. Básicamente, los autores apuntan que se refiere a que las instituciones acotan el comportamiento de los actores. "el punto central de esta forma de racionalidad es la elección con restricciones institucionales" (Garza, 2005: 176).
2. Racionalidad emergente. Por su parte, Garza señala que, desde esta perspectiva, los actores no calculan las consecuencias de sus acciones, sino que establecen reglas ante experiencias semejantes. En esencia, va

más allá de la racionalidad limitada por el contexto porque se sustituye la capacidad de cálculo por normas construidas por ejemplos previos.

3. Enredado. Por último, Garza expone que, en estricto sentido, no es una racionalidad distinta a la del modelo neoclásico, ya que sólo señala que el actor sigue buscando maximizar sus ganancias, a pesar de estar ceñido a instituciones.

En suma, desde el neoinstitucionalismo económico la racionalidad se encuentra limitada, debido a las instituciones y los problemas de acceso a la información. En esencia, las instituciones son entendidas como sistemas de reglas que limitan o impulsan la acción del individuo" (Garza, 2005: 171). Así, al mezclar el neoinstitucionalismo económico y el sociológico se puede advertir que la racionalidad se encuentra limitada por el contexto.

Ahora bien, ¿bajo cuales formas se presentan las instituciones? Para Farfán "las instituciones no sólo pueden ser formales, también existen las informales" (Farfán; 2007:4). A partir de dichas consideraciones, las instituciones pueden ser clasificadas como formales e informales. Las primeras son aquellas reglas políticas, judiciales y económicas creadas por leyes de la estructura de una sociedad; por ejemplo, una disposición legal publicada. En contraposición, existen las instituciones informales, las cuales incluyen creencias culturales y normas morales (Díaz; 2005: 210).

En síntesis, las instituciones funcionan como reglas que norman el comportamiento de los actores, ya sea a través de procedimientos formales o informales. Así, las instituciones posibilitan idear estrategias para los actores, en los diferentes campos donde actúen –político, social o económico–. Asimismo, sirven como marco de referencia que da sentido a la vida.

Para la presente investigación, las anteriores ideas sobre las instituciones, racionalidad y comportamiento resultan de suma utilidad para dar cuenta de qué manera guían su conducta los actores en sociedad. Así, por un lado, el

neoinstitucionalismo sociológico muestra que el comportamiento se ciñe a instituciones formales e informales, las cuales se configuran a lo largo de la historia de una sociedad. Por su parte, el neoinstitucionalismo económico destaca las limitantes que ejercen las instituciones para la racionalidad de los actores.

Con las ideas de los enfoques sociológico y económico del neoinstitucionalismo, pareciera que el comportamiento de una persona pudiese explicarse con facilidad. Desde esta perspectiva, un actor guía su comportamiento a partir de la racionalidad –pondera los costos y los beneficios de su actuar– y las instituciones –las normas formales e informales que enmarcan las conductas en una sociedad–. Así, un actor puede realizar las conductas más convenientes para él, siempre y cuando sean posibles de realizarse a partir de las instituciones vigentes. Sin embargo, a veces se presentan paradojas del comportamiento.

### **1.3 La paradoja del comportamiento en las organizaciones**

Como se mencionó, hay ocasiones en las cuales los actores parecieran no seguir un comportamiento racional o guiarse por normas institucionales. Este es el caso que se estudia en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF); en particular, en los cursos de capacitación y adiestramiento del personal de base. A través de la experiencia de quien suscribe, se ha constatado que, en ocasiones, pareciera que dichos cursos no siguen los fines para los cuales fueron diseñados; es decir, el comportamiento de los capacitadores no es el que las instituciones enmarcan. De este modo, el reto es explicar esta clase de paradojas.

Ahora bien, el problema del comportamiento que se desea estudiar tiene lugar en la teoría de las organizaciones. Especialmente, su teoría clásica señala que las organizaciones son una colectividad de personas unidas por objetivos comunes, relaciones socio-económicas y una determinada estructura (FCA, 2008: 2). De este modo, idealmente, en una organización cada actor persigue intereses similares a los demás. No obstante, en ocasiones no es así, ya que algunos actores priorizan sus intereses.

Al respecto, Mancur Olson (2001) explica las paradojas de las conductas en los grupos sociales. Parte del supuesto de que la acción colectiva de los miembros de una organización se justifica por que persiguen los mismos intereses. Pero esto no es así. En este sentido, el autor encuentra una paradoja: "si no se dan condiciones o circunstancias especiales (...) los grandes grupos, por lo menos si están compuestos por individuos racionales, no actuarán en favor de sus intereses de grupo" (Olson, 2001: 204).

Sobre ello, Vargas (2008) retoma el concepto de *oportunismo* de Williamson. En esencia, dicho concepto es "la búsqueda del interés propio que lleva a los individuos a manejar la información con el propósito de obtener ventajas sobre otros individuos" (Vargas, 2008: 52). Como se aprecia, se trata de una forma de comportamiento basada en obtener ventajas para su propio beneficio, en detrimento del resto de la sociedad u organización.

Ahora bien, una salida para dicho comportamiento oportunista, Olson (2001) propone los *incentivos selectivos*. El autor los define como aquellos que se aplican selectivamente a los grupos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo (Olson, 2001). Asimismo, encuentra dos clases de incentivos: negativos y positivos. Los primeros se refieren a sanciones y castigos por no realizar acciones; los segundos, son recompensas.

Finalmente, la idea de los incentivos selectivos logra explicar la acción colectiva dentro de una organización, en la medida en que los actores identifiquen alguna clase de incentivo –ya sea una recompensa o un castigo–, es más probable que actúen en beneficio de todos los individuos.

Así, la descripción del comportamiento es una posible explicación de lo que ocurre dentro de la ALDF. En general, los trabajadores de base se comportan de acuerdo con sus intereses –es decir, de modo racional–; pese a que existan instituciones que norman las conductas dentro de la organización. En consecuencia, priorizar la racionalidad de los actores en sus conductas obstruye la realización de los

objetivos de la ALDF –especialmente, la de los cursos de capacitación y adiestramiento, objeto de estudio de la presente investigación–.

Ahora bien, una posible alternativa de solución a la problemática expuesta se encuentra en los incentivos selectivos. Olson (2001) encontró que, a medida que identifican algún estímulo, los actores deciden contribuir en la consecución de los objetivos de la organización.

Dicha idea, puede resultar de utilidad para la ALDF, ya que, si bien las instituciones ayudan a normar comportamientos para que sus miembros se comporten de la manera en que desea la organización, también hay racionalidad en la actuación. Así, en ocasiones pueden preferir conductas que contravengan los objetivos de la organización. Para atenderlo, las instituciones pueden incluir incentivos selectivos, los cuales motiven que los fines de los actores y la ALDF empalmen; en consecuencia, efectuar los objetivos para los que fueron diseñados los cursos de capacitación y adiestramiento.

Al respecto, cabe apuntar un ejemplo de un análisis de los sindicatos argentinos y su relación con el gobierno de Perón. Molina (2010) analiza tal relación, a través de la institución formal *del tercio*. Con estas reglas, los sindicatos tenían asegurada una tercera parte de la conducción del partido y las candidaturas. Sobre ella, precisa lo siguiente:

A pesar de no estar escrita, esta regla era aceptada y conocida, se mantuvo –con altibajos– durante un largo período y poseía sus propios mecanismos de imposición y cumplimiento. El tercio llegó a convertirse en una verdadera institución informal dentro de las relaciones entre justicialismo y movimiento obrero en la Argentina (Molina, 2010: 44).

Justamente, se aprecia que para mantener la relación entre los sindicatos y el gobierno, durante la administración peronista, se requirió de la existencia de instituciones más allá de las formales establecidas por la ley. Es más, Molina (2010) apunta que era difícil mantener una relación entre sindicatos y gobierno, por medio de las instituciones formalmente establecidas. Por ello, se requirió de

una institución informal que funcionó como incentivo selectivo positivo para los sindicatos. De este modo, fue posible que los miembros de los sindicatos contribuyeran a cumplir los objetivos de sus respectivas organizaciones.

Un ejemplo similar, lo realiza Ornelas (2011) al estudiar la creación del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Educación de México (SITEM), una facción disidente del Sindicato de Trabajadores de la Educación en México (SNTE). Al respecto, apunta que dentro de una organización formal pueden existir algunas instituciones informales conformadas por *camarillas*,<sup>3</sup> las cuales "coexisten y compiten entre ellas por la supremacía y el control de los recursos, pero siempre hay una hegemonía" (Ornelas, 2011: 63).

A partir de tal distinción, agrupa a las diferentes organizaciones del sistema educativo en formales (aquellas facciones a favor del liderazgo del SNTE) e informales u opositoras (en referencia al SITEM y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación [CNTE]). Con ello, se puede evidenciar la íntima relación de las instituciones y la participación de los miembros de una organización, ya que Ornelas (2011) refiere que las facciones opositoras al SNTE poco a poco surgieron debido al hartazgo de muchos de sus miembros con respecto del liderazgo que ejercía la otrora dirigente del SNTE, Elba Esther Gordillo. Ornelas (2011) abunda que gracias a algunas instituciones suyas –como el control centralizado del Sindicato– los miembros disidentes decidieron separarse, ya que estaban totalmente en contra de dichas reglas; al igual que difícilmente recibieron algún incentivo selectivo positivo que motivase su estada, como en el caso de los sindicatos argentinos.

Con base en lo referido, en los siguientes capítulos se revisarán las definiciones de capacitación y adiestramiento para identificar en qué consisten, así como cuáles son sus diferencias. Después, se describirá el proceso que se sigue en la

---

<sup>3</sup> Las camarillas son "individuos que se coligan para proteger intereses ilegítimos dentro de alguna institución; no defienden alguna causa específica, aunque pueden utilizar cierta retórica con el fin de ganar adeptos". Véase, Ornelas, C. (2011). "Los idos del SNTE". En El Cotidiano, no. 168, México: 62-63.

ALDF para efectuar dichos cursos, con la intención de exponer la forma particular en que son ideados e instrumentados en la organización en estudio.

Finalmente, se realizará un estudio de campo para identificar si, en efecto, los cursos de capacitación y adiestramiento cumplen con sus fines. Esto contribuirá a identificar de qué manera los incentivos selectivos en las instituciones pueden reducir la brecha entre el comportamiento de los trabajadores de base y los objetivos de la ALDF.

## CAPÍTULO II CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

### 2.1 Capacitación

En principio, cabe aclarar que las definiciones de capacitación y adiestramiento son muy similares. Sin embargo, hay algunos matices sutiles. Con respecto de la capacitación, primeramente, se entiende como un *proceso de enseñanza*. Un primer acercamiento la relaciona con enseñanza de habilidades que requiere un puesto de trabajo. El autor Reza Trosino define a la capacitación como una “acción tendente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo” (Reza; 2006: 136-137).

En esencia, la capacitación enseña habilidades para que un empleado realice su trabajo correctamente. Igualmente, Grados la define como una “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” (Grados; 2009: 220).

Como se aprecia, la capacitación está íntimamente relacionada con la producción eficaz del trabajo. Por ello, su finalidad es *organizacional* es decir, gira en torno a las necesidades de una organización. Al respecto, el escritor Siliceo Aguilar advierte que “para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones” (Siliceo; 2015: 25). En suma, la capacitación es de suma utilidad para que una organización cumpla sus objetivos.

Considerando la finalidad organizacional de la capacitación, Mendoza enlista cuatro características fundamentales de la capacitación:

1. Es un sistema con objetivos definidos, que supone la interrelación entre actividades.
2. Es un sistema complejo y estratégico, debido a que trata de resolver problemas estructurales de las organizaciones.
3. Abarca un período de varios meses, dado que hay actividades secuenciales, que afectan al personal y la organización.
4. La actitud de los empleados ejercen una influencia sobre la capacitación, ya sea para apoyarla u obstruirla (Mendoza; 2012: 41).

En esencia, las características enunciadas son estratégicas, ya que buscan atender problemas de una organización. Por ello, Bohlander, Sherman y Snell definen que el diseño de la capacitación debe enfocarse a:

- 1) Objetivo de capacitación;
  - 2) Deseo y motivación de la persona;
  - 3) Principios de aprendizaje;
  - 4) Características de los instructores
- (Bohlander, Sherman y Snell; 2001: 223).

Ahora bien, hasta ahora sólo se ha expuesto cómo a través de la capacitación la organización planifica el logro de sus objetivos, pero aún falta por definir cómo esos propósitos se traducen en el accionar de los sujetos, de tal forma que su intención de perseguir mejoras laborales redunde en mejoras de la función y a la larga en el cumplimiento de metas de la organización.

En tanto, la capacitación es un proceso de enseñanza de habilidades y capacidades indispensables para que un trabajador pueda desempeñarse eficazmente dentro de un puesto de trabajo en una organización. Además, contribuye a que los empleados puedan crecer personalmente y ascender dentro del escalón salarial.

## **2.2 Adiestramiento**

Ahora bien, el adiestramiento comparte algunas características con la capacitación, aunque es diferente. Su principal diferencia se encuentra en su intención de *perfeccionar* o *complementar* las habilidades que los trabajadores ya poseen. Al respecto, Blas Jiménez lo define como una “serie de actividades que se

orientan al perfeccionamiento del individuo, teniendo como objetivo complementar sus conocimientos y capacidades para realizar su actividad actual o desempeñarse en un cargo más amplio” (Blas; 2014: 40).

En tal sentido, lo que distingue al adiestramiento de la capacitación es la *destreza*.<sup>4</sup> Por otra parte, Hori Robaina define al adiestramiento como "el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de desarrollar su habilidad o destreza para operar o manipular un conjunto de decisiones programadas" (Hori; 1970: 48).

Esta definición destaca que, al igual que la capacitación, el adiestramiento se relaciona con el aprendizaje dirigido a desarrollar, perfeccionar, las habilidades que un trabajador ya posee. En sintonía, Arias Galicia (1985) indica que el adiestramiento sirve para que un empleado pueda ser más diestro con una habilidad ya adquirida.

Para enfatizar las diferencias entre capacitación y adiestramiento, Tena Morales advierte lo siguiente:

(...) se define la capacitación como la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla (por su parte) en el adiestramiento como la misma impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde (Tena;1981:18).

En suma, la capacitación persigue que los trabajadores de una organización adquieran habilidades y aptitudes para que puedan alcanzar un puesto diferente al que poseen. Por su parte, el adiestramiento permite que los trabajadores desempeñen de forma más apta sus tareas asignadas.

Ahora bien, la capacitación y el adiestramiento comparten una característica en común, buscan mejorar la producción de una organización. Al respecto, Silicio

---

<sup>4</sup> De acuerdo con López Gómez (2016), la destreza se define como la actuación integral del saber hacer, tomando en cuenta un conocimiento procedimental, donde puedan realizarse actividades prácticas de forma eficiente a través del uso total de las capacidades.

Aguilar señala que "el adiestramiento técnico fue considerado como un factor determinante para el rendimiento de las fábricas en términos de productividad a fin de impulsar la producción" (Silicio; 2007: 17).

Sin embargo, Grados (2009) señala que la diferencia específica del adiestramiento respecto a la capacitación es que en la primera el trabajador desarrolla sus destrezas para realizar de manera eficiente el trabajo; en tanto, la segunda se orienta a la obtención de un nuevo puesto de trabajo.

Igualmente, para Silicio Aguilar el adiestramiento se relaciona con técnicas de desarrollo de recursos humanos: "el desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal" (Silicio; 2007: 25). Sin embargo, el adiestramiento también persigue que los trabajadores se desarrollen como personas.

### **2.3 Aproximaciones desde el marco jurídico**

Generalmente, los cursos de capacitación y adiestramiento se toman como sinónimos. En los párrafos anteriores se abordaron algunas de las similitudes y las diferencias conceptuales entre lo que se ha definido como adiestramiento y capacitación; diferencias que se vuelven más profundas desde el ámbito jurídico, a saber.

En principio, la capacitación y el adiestramiento son entendidos como derechos de los trabajadores y obligación de los patrones, dichas condiciones se desprenden del artículo 123 constitucional. En él, se ofrece la garantía social del derecho al trabajo, al señalar que "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil" (CPEUM, 2015: 127). Para alcanzar un empleo como el descrito, en su fracción XIII, la Constitución establece que todas las empresas, sin importar su actividad, están obligadas a proporcionar a sus colaboradores cursos de capacitación o adiestramiento.

De manera particular, la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2012) describe las obligaciones de los patrones. En su artículo 153-A establece que una de ellas es ofrecer cursos de capacitación y adiestramiento encaminados a cumplir dos metas: a) aumentar la calidad de vida individual y laboral de los empleados, y b) mejorar la productividad de la institución (LFT, 2012: 35). Para realizar los cursos, el artículo 153-E señala que, en las empresas que tengan más de 50 trabajadores, se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad. Éstas se encargaran de ofrecer programas de capacitación y adiestramiento, así como se integrarán por igual número de representantes de los trabajadores y patrones.

De igual modo, la LFT en su artículo 153-B esboza una primera distinción entre capacitación y adiestramiento. Para el primero, señala que tiene “por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación” (LFT, 2012: 36). Por su parte, el segundo se define como “actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades” (LFT; 2012: 36). Así, la capacitación se relaciona con entrenar a los empleados para alcanzar diferentes puestos; el adiestramiento involucra mejorar las habilidades y conocimientos aplicables en las labores cotidianas.

Si bien la LFT (2012) establece las anteriores obligaciones y derechos de patrones y trabajadores, así como una definición de los cursos de capacitación y adiestramiento, en el ámbito estatal se encuentran algunos matices que les ofrecen particularidades a ambas situaciones jurídicas. El artículo 43, fracción VI, inciso f de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado (LFTSE, 2014: 9) establece que los titulares deben encargarse de establecer escuelas de Administración Pública que impartan cursos necesarios para que los trabajadores adquieran conocimientos y, así, obtener los ascensos que señala el escalafón.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> El artículo 47 de la LFTSE define al *escalafón* como “el sistema organizado en cada dependencia... para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas” (LFTSE, 2014: 12).

De tal suerte que los cursos de capacitación y adiestramiento, en el sector público, tienen una finalidad particular: brindar saberes para alcanzar mejores puestos de trabajo, de acuerdo con las reglas del escalafón.

Sin embargo, el adiestramiento se retoma para los factores escalafonarios. Éstos son el conocimiento, la aptitud, antigüedad, y disciplina y puntualidad, de conformidad al artículo 50 de la LFTSE (2014). Para la presente investigación, los primeros dos son relevantes. En el mismo artículo, el conocimiento se define como la posesión de principios teóricos y prácticos que se adquieren para el desempeño de una plaza; dichos principios son ofrecidos por la capacitación. Mientras, la aptitud se compone de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y la eficiencia.<sup>6</sup>

Tras definir y distinguir la capacitación y el adiestramiento, resta abordar de qué manera se lleva a cabo dentro de la ALDF. Por ello, en el siguiente capítulo se revisará el marco normativo vigente del proceso que se efectúa para instrumentar los cursos de capacitación y adiestramiento.

---

<sup>6</sup> El artículo 66 del Reglamento de Escalafón de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (REALDF, 2005) define a la *iniciativa* como la disposición de los trabajadores de emprender decida y sin dilación las actividades que le encomiendan sus superiores; la *laboriosidad* se refiere al desempeño y dedicación que los trabajadores entregan para cumplir en forma y calidad las actividades encomendadas; y la *eficiencia* es la precisión, calidad y oportunidad para ejecutar el trabajo.

## **CAPÍTULO III PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN LA ALDF**

En los anteriores capítulos –desde las nociones teóricas y del marco jurídico–, se abordaron la definición de instituciones así como de capacitación y adiestramiento. Asimismo, se abordó cómo los actores priorizan sus intereses por sobre los de las organizaciones, pese a que existan instituciones que norman el comportamiento de los empleados. De igual forma, se precisó que este tipo de fenómeno se presenta en los cursos de capacitación y adiestramiento de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF).

En tal sentido, pareciera que dichos cursos no cumplen los fines para los que fueron diseñados. La presente investigación tiene como intención estudiar esta pretensión. Para ello, primeramente se abordará qué es y de qué manera se organiza la ALDF. Después, se explicará con detalle el proceso a través del cual se efectúan los cursos de capacitación y adiestramiento.

### **3.1 La Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF)**

En principio, de acuerdo con el artículo octavo del Estatuto de Gobierno del Distrito Federal (EGDF, 2014), la ALDF es entendida como uno de los tres órganos de gobierno local de la capital del país junto con el Jefe de Gobierno y el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal. Su principal función es *legislar*. Al respecto, la Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal señala que "la Asamblea está facultada para expedir normas de observancia general y obligatoria en el Distrito Federal con el carácter de leyes o decretos en las materias expresamente determinadas por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos" (LOALDF 2014: 6). Así, la principal atribución de este órgano local de gobierno es expedir normas.

Para legislar, el artículo octavo de la LOALDF (2014) señala que la Asamblea se compone de 66 diputados, quienes duran en su cargo tres años. Para organizar sus procesos administrativos, la Asamblea cuenta con tres principales figuras: las Comisiones, los Comités y las Unidades Administrativas. De acuerdo con el artículo 28 del Reglamento para el Gobierno Interno de la ALDF (RGIALDF, 2014), las Comisiones son organismos de apoyo para que los Diputados cumplan con sus funciones legislativas.

Ahora bien, para la presente investigación, los Comités y las Unidades Administrativas resultan de mayor interés. Con base en el artículo 79 de la LOALDF (2014), los primeros son entendidos como órganos auxiliares de administración, con tareas distintas a las de las Comisiones; es decir, sirven de apoyo para que –en conjunto con las unidades administrativas– cumplan con las funciones administrativas de la ALDF. Para ello, hay nueve Comités de acuerdo con la LOALDF (2013: 36).

- Administración,
- Asuntos Editoriales;
- Atención, Orientación y Quejas Ciudadanas;
- de la Biblioteca "Francisco Zarco",
- de Asuntos Internacionales, Capacitación;
- para la Promoción y Seguimiento de la Cultura de la Legalidad;
- de Estudios y Estadísticas sobre la Ciudad de México y
- Asuntos Interinstitucionales

Las Unidades Administrativas se encargan de la función, organización y operación de la ALDF, de acuerdo con el artículo 57 del RGIALDF (2014). Esto quiere decir que su principal función es llevar a cabo las operaciones administrativas de la Asamblea. Igualmente, el Manual General de Organización de las Unidades Administrativas de la ALDF (MGOUAALDF) apunta que la misión de dichas unidades es "proveer a los diputados con oportunidad y calidad de los bienes y servicios requeridos para el adecuado desempeño de sus funciones legislativas" (MGOUAALDF; 2015: 20)

En suma, se aprecia que la función de las Unidades es ser un apoyo para las funciones legislativas de la Asamblea, es decir, para que la organización cumpla con sus tareas. Dentro de ellas, se encuentran la Oficialía mayor, la Tesorería, la Contraloría General, la Coordinación General de Comunicación Social, el Instituto de Investigaciones Legislativas, la Unidad de Estudios y Finanzas Públicas y la Coordinación de Servicios Parlamentarios, de acuerdo con el artículo cuarto del RGIALDF (2014).

Con base en las Unidades Administrativas y los Comités, la ALDF se encarga de planear e instrumentar los cursos de capacitación y adiestramiento a través de un Programa Anual de Capacitación. El MGOUAALDF señala que, dicho documento tiene como propósito “establecer programas de capacitación que contengan cursos de actualización, especialización y desarrollo integral para el personal” (MGOUAALDF; 2015: 1). En esencia, se trata de un espacio donde se integran las acciones a realizar para capacitar y adiestrar al *personal de base* de la ALDF (véase anexo1).<sup>7</sup>

Sin embargo, diseñar el Programa Anual de Capacitación no es tarea sencilla, ya que requiere la participación de múltiples actores: el Comité de Capacitación, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la Oficialía Mayor y el Sindicato de Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (STALDF).

Primeramente, dentro de los Comités que componen la administración de la ALDF, para la presente investigación destaca el Comité de Capacitación. El RGIALDF, el principal documento regulador del funcionamiento de esta institución, establece que las tareas de este Comité son

- I. Ser el órgano administrativo que vincule la búsqueda de herramientas teórico-formativas para el adecuado desempeño de las funciones de esta Asamblea;

---

<sup>7</sup> El Sindicato de Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en el artículo 27 de sus Condiciones General de Trabajo (2005), señala que la Asamblea tiene la obligación de realizar periódicamente cursos de capacitación para el *personal de base* sindicalizado afiliado al STALDF. De acuerdo con el artículo 8 de las Condiciones Generales de Trabajo del STALDF (2005: 3), éstos son entendidos como los que han “adquirido su inamovilidad al cumplir seis meses de servicio mediante el nombramiento de la trabajadora o el trabajador de base respectivo”.

- II. Proponer a la Comisión de Normatividad Legislativa, Estudios y Prácticas Parlamentarias la implementación de programas institucionales de capacitación, para formar servidores públicos profesionales, a partir de la definición de las temáticas, contenidos, espacios y niveles de capacitación, que conlleven al desarrollo institucional;
- III. Generar en coordinación con la Comisión de Normatividad Legislativa, Estudios y Prácticas Parlamentarias mecanismos de vinculación con instituciones educativas, áreas de investigación y especialistas en la problemática de la ciudad, que coadyuven la creación y promoción de cursos, talleres y conferencias para la formación y el desarrollo institucional de la Asamblea. (RGIALDF; 2014: 26).

El Comité de Capacitación ofrece cursos de capacitación y adiestramiento, ya que se enfoca a buscar herramientas teóricas y formativas idóneas para la ALDF. Éstos tienen la finalidad de fomentar el desarrollo institucional.

### **3.2 Actores del proceso de capacitación de la ALDF**

Ahora bien, los principales actores involucrados son dos: la ALDF y el STALDF. La primera tiene sus antecedentes en la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, ya que representaba a la ciudadanía, mas no legislaba; sólo tenía facultades para dictar reglamentos. Sin embargo, para el 22 de agosto de 1996 –tras un Decreto que modificó al artículo 122 constitucional–, adquirió facultades legislativas y se tiene su nombre actual (ALDF, 2016). Por su parte, el Sindicato fue constituido el 20 de diciembre de 1996, esto a partir de la unión conjunta de los trabajadores de base. Después, el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje (TFCA) le otorgó su registro el 8 de abril de 1997, lo cual permitió firmar las primeras Condiciones de trabajo el 5 de septiembre de 1997 (TFCA, 2011).

En particular, queda la pregunta ¿cuáles direcciones de las Unidades Administrativas se encuentran en el Comité de Capacitación de la ALDF? La respuesta se encuentra en la Oficialía Mayor. El MGOUAALDF señala que su principal objetivo es

Proporcionar de manera eficaz y eficiente servicios de apoyo administrativo en materia legal, de recursos humanos y materiales, de servicios, transparencia e informáticos que requieren las áreas e instancias legislativas y unidades administrativas de la Asamblea Legislativa para contribuir con éstas en el logro de sus metas (MGOUAALDF; 2015: 38).

En esencia, la Oficialía Mayor es la principal unidad encargada de las tareas administrativas en la ALDF. Para ello, se compone de cinco direcciones generales: Administración, Servicios, Asuntos Jurídicos, Informática y Normatividad. Además, cuenta con una Secretaría Particular y un Asistente Técnico (véase figura 2).

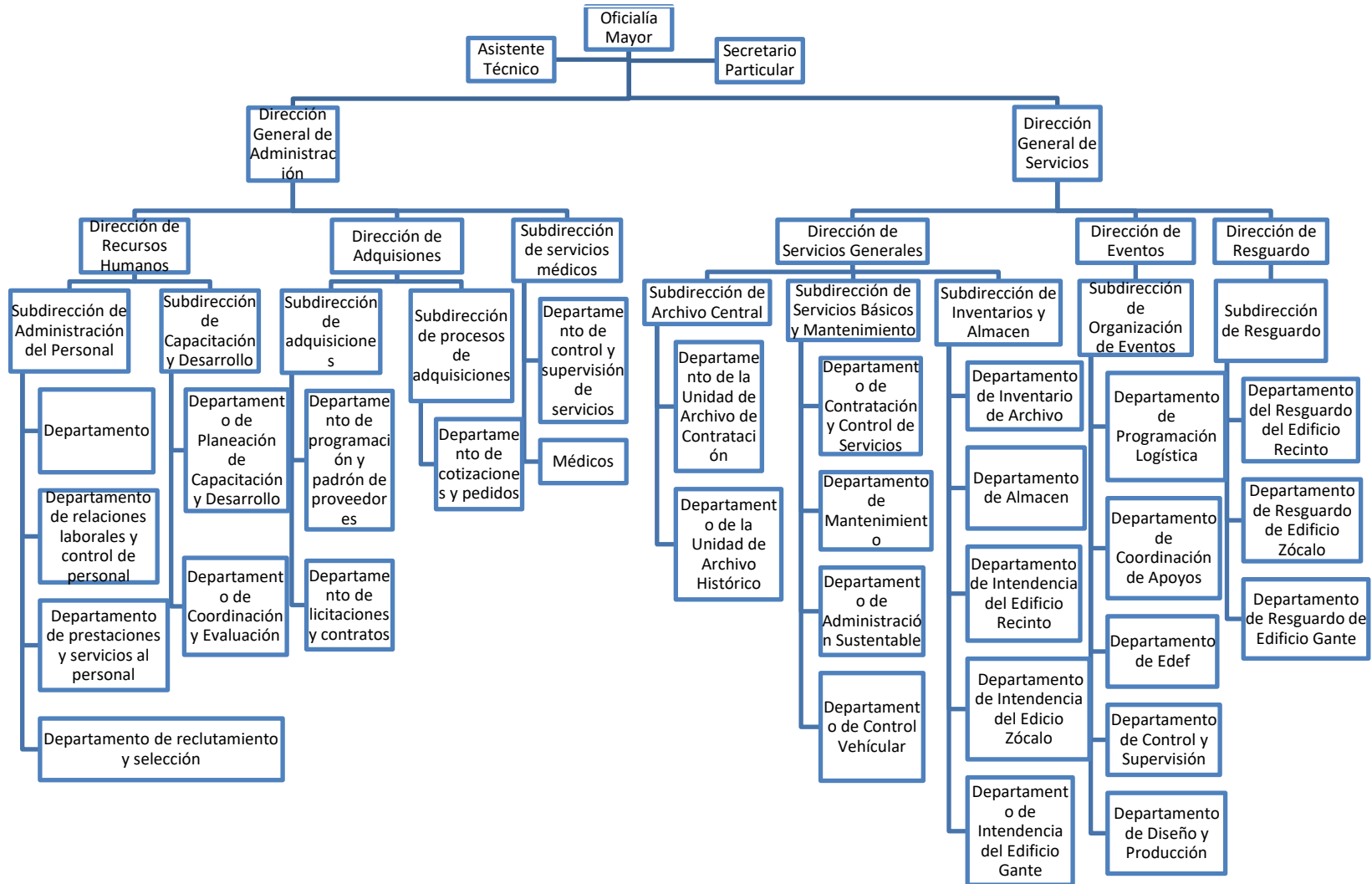
Ahora bien, la Dirección General de Administración es el área encargada de llevar a cabo los Cursos de Capacitación, a través de la Dirección de Recursos Humanos. Ésta se encarga de abordar los temas relacionados con la administración del personal que labora dentro de la Asamblea. Por ello, una de sus funciones es supervisar que se lleve a cabo el Programa Anual de Capacitación, así como instrumentar las acciones para su cumplimiento (MGOUAALDF, 2015).

Para cumplir tal cometido, la Dirección de Recursos Humanos cuenta con la Subdirección de Capacitación y Desarrollo, la cual tiene por objetivo

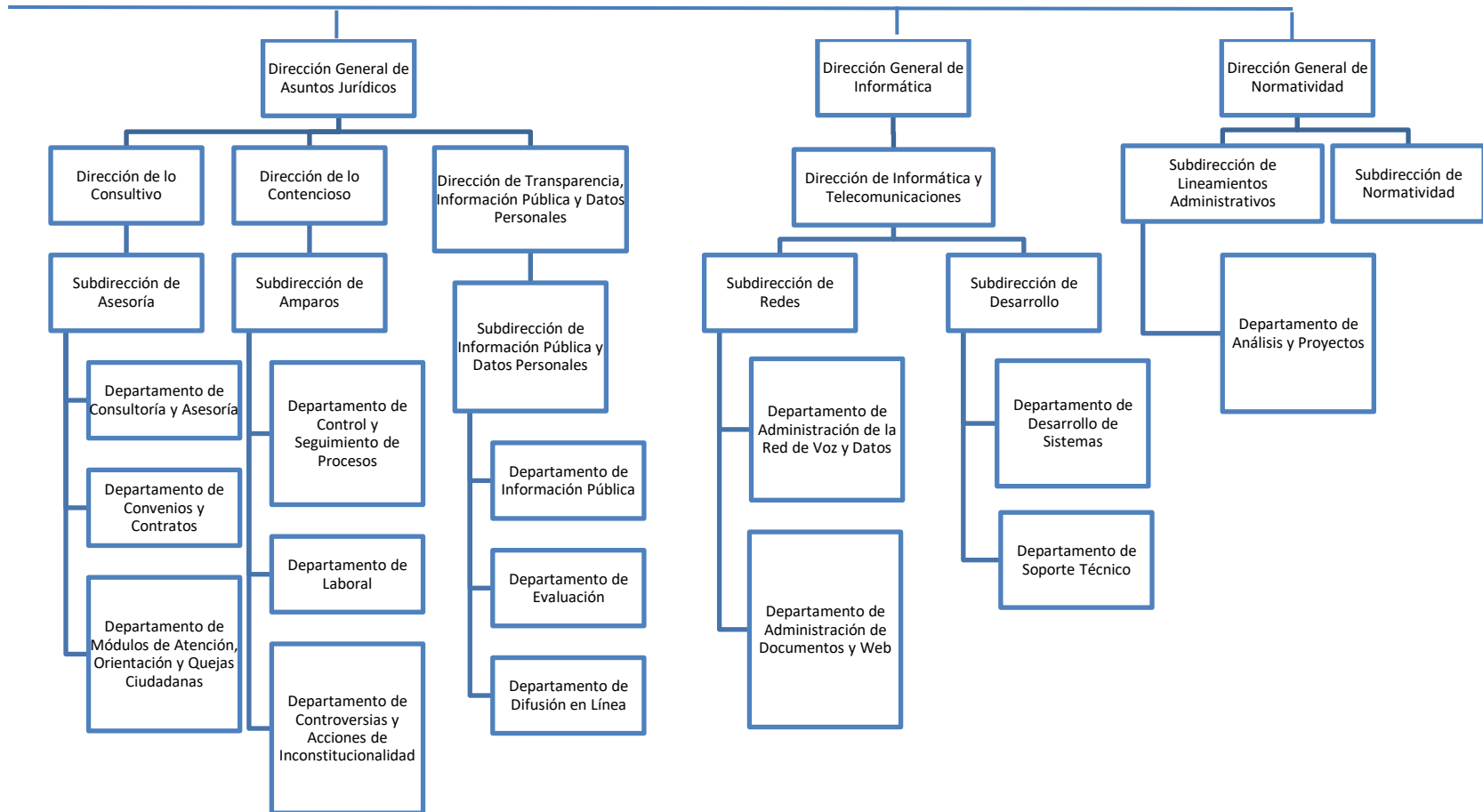
Contribuir al desarrollo de las capacidades y aptitudes del personal técnico operativo de base, técnico operativo de confianza, así como mandos medios y superiores, a través de la instrumentación de un programa integral y permanente de capacitación y adiestramiento en la Asamblea Legislativa, conforme al marco legal aplicable y bajo principios de transparencia, eficacia, eficiencia, honradez e imparcialidad (MGOUAALDF, 2015: 63).

Asimismo, se encuentra el Departamento de Planeación de Capacitación y Desarrollo, cuya principal función es contribuir al diagnóstico de la capacitación para identificar los contenidos que se revisarán en los cursos de capacitación y adiestramiento del Programa Anual de Capacitación (MGOUAALDF, 2015).

Figura 2 Organigrama de la Oficialía Mayor 1/2



**Figura 2 Organigrama de la Oficialía Mayor 2/2**



Fuente: elaboración propia a partir del Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de los Recursos Humanos (2013).

Se puede apreciar que el principal actor que participa en el Comité de Capacitación es la Oficialía Mayor a través de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo y el Departamento de Planeación de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Administración. Sin embargo, la capacitación no es una tarea que el Comité emprenda solo.

Como se revisó en el artículo 153-E de la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2012), los cursos de capacitación y adiestramiento son responsabilidad de una comisión mixta integrada por patrones y trabajadores. En el caso de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, existe la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada por el Comité de Capacitación de la ALDF, con los actores enunciados en el párrafo anterior y la Comisión de Capacitación del STALDF (Estatuto del Sindicato de Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal [ESTALDF], 2007).

Para realizar los cursos de capacitación y adiestramiento, el artículo 54 del ESTALDF establece que se instituirá una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de la Asamblea y del Sindicato. En el STALDF, el personal encargado de esta tarea es la Secretaria de Capacitación y Cultura, a través de la Comisión de Capacitación. Las atribuciones de la primera son fijadas por el artículo 36 del ESTALDF (2007):

- I.- Elaborar y proponer los Planes y Programas de Capacitación Laboral para los trabajadores sindicalizados tomando en consideración todos y cada uno de los puestos establecidos en el Catálogo acordado por la Comisión Mixta de Escalafón.
- II.- Vigilar la instrumentación y operación de los sistemas y procedimientos que acuerden las partes para mejorar la capacitación laboral de los trabajadores sindicalizados.
- III.- Elaborar un programa anual de capacitación laboral el cual debe contener los cursos específicos para cada una de las Categorías y Ramas contempladas en el Catálogo de Puestos.
- IV.- Promover la participación de los trabajadores sindicalizados en los cursos de capacitación y adiestramiento que sean

programados por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (ESTALDF, 2007: 20).

Como se aprecia, las tareas de la Secretaría de Capacitación y Cultura son administrar los cursos de capacitación y adiestramiento para el personal del STALDF. Para realizarlas, dicha Secretaría cuenta con la Comisión de Capacitación. Sus atribuciones son elaborar proyectos de capacitación del personal de las diversas ramas de especialidad de la Asamblea y fomentar en los trabajadores una conciencia de superación y calidad total en el servicio de conformidad con el artículo 55 de las Condiciones Generales de Trabajo (CGT, 2005: 14).

### **3.3 Proceso de capacitación y adiestramiento**

En los anteriores apartados se revisaron las instancias de la Asamblea y el Sindicato que constituyen la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Ahora se expondrá con detalle cómo ésta opera. El artículo séptimo del Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (RCMCAALDF, s/f) señala que su función principal es “la procuración de propuestas que garanticen que los trabajadores participaran en su capacitación que reditúe a la Asamblea y al desarrollo personal de los mismos” (RCMCAALDF, s/f: 3). De manera detallada, el mismo artículo enlista sus funciones:

I.- Fijar las prioridades de las necesidades de capacitación y adiestramiento al personal, atendiendo los programas específicos de trabajo a desarrollar en la Asamblea.

II.- Establecer la prioridad de los grupos de trabajadores a capacitar o adiestrar, de conformidad a las necesidades propias del trabajo y en congruencia a las trayectorias de ascenso o promoción identificadas en el escalafón de la Asamblea.

III.- Establecer, mediante estudio de factibilidad las alternativas para el mejor desarrollo de los cursos ya sea con recursos

internos de la propia Asamblea o mediante proveedores o instituciones externas de capacitación.

IV.- Procurar que la mayor parte del personal de base sea participe del programa anual de capacitación de que se trate, reconociendo sus avances en una agenda o expediente personalizado que programe y registre los cursos en los que deberá participar a los que haya efectuado en forma satisfactoria; y

V.- La comisión deberá presentar su propuesta del Programa General de Capacitación y Adiestramiento de la Asamblea a fin de que sea considerada en el proyecto de presupuesto que deberá ser aprobado por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (RCMCAALDF, s/f: 3).

Con base en las secciones del artículo séptimo referidas, se desprende el flujograma que se presenta en el anexo 2. En él, se muestran las tareas que realiza la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para realizar los cursos. *Grosso modo* en el flujograma se detallan los siguientes procesos:

1. Realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC). En esta fase corresponde a los primeros seis pasos del flujograma, se procede a identificar cuáles son las necesidades que tienen los trabajadores de la ALDF, esto con el fin de que los cursos sirvan para atender los problemas específicos de esta institución.
2. Planeación del Programa Anual de Capacitación (PAC). Una vez identificadas las necesidades particulares que se tienen en la ALDF, se procede a estructurar los cursos de capacitación y adiestramiento esto corresponde con las etapas siete y ocho del flujograma.
3. Administración del PAC. Luego de que se aprueba el PAC, se realizan los trámites administrativos para su aprobación. Ello incluye la aprobación del financiamiento y contratación del personal de los cursos de capacitación y adiestramiento, se muestra en las etapas nueve a catorce del flujograma.

4. Comunicación de los cursos. Después de la aprobación administrativa del PAC, se procede a promocionar los cursos de capacitación y adiestramiento en el personal de la ALDF, etapas 15 y 16.
5. Realización de los cursos. Para esta fase, se instrumenta el PAC, en las etapas 17 y 18.
6. Finalización de los cursos. Al término de los cursos de capacitación y adiestramiento, se procede a elaborar y entregar las constancias de los empleados que tomaron los cursos, así como a archivar la información realizada, esto se muestra en las etapas 19 a 21.

Ahora bien, como se aprecia, la descripción institucional del proceso de diseño e instrumentación del PAC sólo describe las tareas que se encargan de cumplir las autoridades de la ALDF. Así, la principal limitante que se encuentra en el flujograma descrito es que no contempla la actuación del STALDF; olvidando que los cursos de capacitación y adiestramiento son esfuerzos tantos de los trabajadores, como de las autoridades de la Asamblea.

## **CAPITULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ESTUDIO DE CAMPO**

### **4.1 Metodología**

Considerando que la presente investigación tiene por interés evaluar los cursos de capacitación y adiestramiento impartidos en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) a la luz de las consideraciones teóricas acerca de las instituciones y el comportamiento –a través del neoinstitucionalismo–, para ello se presenta un estudio de campo que ayude a atender dicha inquietud. En consecuencia, en el presente apartado se presentan los lineamientos metodológicos para la realización del estudio de campo.

En primera instancia se optó por una metodología cualitativa, a pesar de que se retoman elementos propios del método cuantitativo. Esta elección se hizo en función de los aportes y de la información que se puede conseguir gracias a este método. De acuerdo con Álvarez Méndez (2005: 19), el principal aporte de estos estudios es que ayudan a “descubrir y comprender significados que hacen inteligibles aspectos que no salen a la luz en la simple observación de datos”. A diferencia de los estudios cuantitativos, los cualitativos permiten arrojar bastante información sobre fenómenos que no se aprecian a simple vista.

En sintonía, Martínez (2006) sostiene que el método cualitativo es aquel que se pregunta por la naturaleza o esencia de un objeto, al describir el conjunto de cualidades que lo integran. De tal modo, para la presente investigación, esta metodología ayuda a que encontrar información sobre los cursos de capacitación y adiestramiento, así como de las instituciones, dentro de la ALDF.

Ahora bien, para el presente estudio cualitativo se realizó entrevistas semi-estructuradas, como técnica de recopilación de información. Por medio de esta técnica, fue posible acercarse a la población que experimenta los cursos de capacitación y adiestramiento dentro de la ALDF. Por su parte, se optó por una entrevista de tipo semiestructurada porque posibilita realizar una serie de

preguntas con un orden preestablecido, el cual puede cambiarse al momento de hacer la entrevista. Así, fue posible seguir algunas preguntas que resultan indispensables para el desarrollo de la investigación, a la par de que se ahondó sobre algunos puntos relevantes que no estaban contempladas.

Con respecto del levantamiento de las entrevistas, se instrumentó la siguiente vitrina metodológica:

**Tabla 1 Vitrina metodológica**

<b>Población</b>	Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF)
<b>Marco muestral</b>	Trabajadores de base de la ALDF afiliados al Sindicato de Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (STALDF), así como mandos medios. Ambos con algún tipo de participación con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la ALDF
<b>Muestreo</b>	Intencionado por sujetos prototípicos
<b>Muestra representativa</b>	El estudio cuenta con representatividad debido a que los participantes fueron elegidos de acuerdo con el marco muestral. Aunado a ello, destaca que los cinco participantes cuentan con todas las características que el universo de estudio tiene en común.
<b>Participantes</b>	5 participantes
<b>Instrumentos</b>	Dos cuestionarios: uno para los mandos medios y otro para los trabajadores de base del STALDF
<b>Criterios de campo</b>	Las entrevistas se realizaron en un espacio alejado de las instalaciones de la ALDF para evitar cualquier sesgo metodológico. Asimismo, para su aplicación, se contó con material impreso de ayuda en el que se contenían algunos artículos normativos con respecto del proceso de capacitación y adiestramiento dentro de la ALDF.

Como se aprecia en la tabla 1, los principales criterios de marco muestral para seleccionar a los participantes fueron dos: que fuesen trabajadores de base afiliados al STALDF y mandos medios; así como que tuviesen algún tipo de relación con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la ALDF. Se fijaron estos criterios para asegurar que los entrevistados arrojaran la mayor

cantidad de información acerca de estos cursos y la relación de las instituciones –formales e informales– para su diseño e instrumentación.

Para la realización de las entrevistas, se diseñaron dos escaletas de entrevista semiestructurada (véanse anexos 5 y 6). De acuerdo con Hernández Sampieri (1991), para ello se requiere *operacionalizar las variables* de la investigación. Esto es un proceso que consiste en descomponer los conceptos esenciales en variables medibles en la realidad. Para su realización, se recurre a un proceso que involucra las siguientes definiciones:

1. Variable. Las variables ayudan a evaluar los conceptos en la realidad, a través de recabar información empírica para el análisis.
2. Definición conceptual. "Una definición conceptual define el término o variable con otros términos... Estas definiciones son necesarias pero insuficientes para definir las variables... Deben definir las variables que se usan en sus hipótesis en forma tal que puedan ser comprobadas" (Hernández Sampieri, 1991: 95). Básicamente, son definiciones teóricas necesarias, pero que no aportan información para medir en la realidad un concepto.
3. Definición operativa. "Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado" (Hernández Sampieri, 1991: 95). En general, se refieren a definiciones más puntuales que las teóricas, ya que aportan información sobre las operaciones que se necesitan para medir una variable.
4. Dimensiones. Se desprenden de las anteriores definiciones y son las operaciones puntuales que se realizan para medir una variable (Hernández Sampieri, 1991: 95).

Básicamente, la operacionalización de las variables consiste en definir las conceptualmente; luego, simplificarlas en términos operativos y, finalmente, enlistar las dimensiones que comprenden la realidad. En consecuencia, la operacionalización funge como un recurso metodológico que permite convertir las dimensiones abstractas de esta investigación en conceptos tangibles. Es importante mencionar que este método puede aplicarse para el diseño de instrumentos. En este caso, la operacionalización sirvió para el diseño de la escaleta de la entrevista. Cabe mencionar que el estudio no busca medir el fenómeno de estudio, sino identificar o establecer criterios de análisis. Así, en la presente investigación se operacionalizaron tres variables para su análisis pormenorizado (véase anexo 4):

- Capacitación
- Adiestramiento
- Neoinstitucionalismo

A partir de las variables enlistadas, las escaletas de entrevista se estructuraron en tres secciones: cursos de capacitación y adiestramiento; planeación de los cursos de capacitación y adiestramiento; e instituciones. Por medio de ellas, se evalúan las trece variables de estudio y, con ello, se da cuenta del objetivo de la investigación.

## **4.2 Presentación de resultados**

La presente investigación demandó la creación de un instrumento a través del cual se pudiera obtener información pertinente para indagar en la línea operativa de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Por tal motivo, se optó por el uso de entrevistas, a partir de las cuales se pudo conocer cómo se instauran las capacitaciones al interior de la Asamblea y cuáles son los protocolos que se siguen para su selección, contratación, aplicación y repetición.

Tras concretar las entrevistas, se procedió a analizar la información obtenida a partir de un cruce de variables. En este sentido, se estudiarán las categorías de análisis abordadas con anterioridad en el presente trabajo (generalidades de los cursos de capacitación y adiestramiento, planeación de los cursos de planeación y adiestramiento, instituciones) para generar un enfoque descriptivo, desde el cual se pueda explicar cómo operan los cursos y capacitaciones que tienen lugar en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Por este motivo, las entrevistas se aplicaron tanto a personal operativo, como administrativo –cuyo único criterio de selección era pertenecer a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento– pues son los encargados de seleccionar y atribuir los cursos o capacitaciones para los trabajadores que laboran en la Asamblea Legislativa, y en cuya experiencia y mando recaen algunas de las decisiones que se toman al interior de la misma.

En esencia, lo declarado por el personal entrevistado servirá para establecer un análisis descriptivo de las categorías de análisis. Debido a la discreción y privacidad que fue requerida para la recolección de información, se han omitido los cargos de los entrevistados, pero cabe mencionar que todos ellos se encuentran o encontraron involucrados en el proceso de capacitación para el personal de la ALDF. Debido a lo anterior, los entrevistados serán referidos de acuerdo a un número y no a su nombre, con el siguiente código.

<b>Nombre de entrevistado</b>	<b>Clave</b>
Humberto Cortés	1
Patricia de los Reyes	2
José Pardo	3
Gabriela Castillejos	4
Néstor Delgado	5

Toda la información mostrada en este apartado –presentada a modo de citas, transcripciones, paráfrasis, etcétera– es producto de sus declaraciones. A

continuación, se precederá a describir las categorías de análisis en función de lo señalado por el personal operativo y administrativo de la ALDF.

- Categoría 1: cursos de capacitación y adiestramiento

La presente categoría hace un despliegue de las generalidades operativas a las que se circunscribe la ALDF en materia de capacitaciones. Se detallarán los aspectos más importantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, como la forma en la que son aplicados los cursos, capacitaciones y talleres, la forma en la que se gestionan los recursos y los detalles del proceso de capacitación y adiestramiento. Para su ulterior análisis, se ha seccionado la presente categoría en otras cuatro subcategorías: aspectos generales, contenido de los cursos, ayuda a trabajadores y operatividad.

- Aspectos generales

Un aspecto a destacar es la apertura de los cursos para la totalidad de los trabajadores, pues aunque las prestaciones de cursos y capacitaciones fueron producto de una pugna por parte del sindicato, son y deben ser pensados para todo el personal que labora en la Asamblea. Sin embargo, esto no es del todo conocido por el personal, por lo que se ha generado controversia al respecto. El entrevistado 4 señala que “los capacitados son todos aquellos interesados en capacitarse, y no existen restricciones para ingresar a los cursos”. A la vez, se menciona que los cursos no tienen un público especial, sino que son destinados a todo el personal. Al respecto, el entrevistado 3 señala que “los cursos de capacitación y adiestramiento son pensados para mejorar las habilidades y conocimientos con los que cuenta el personal al interior de la ALDF. Aunque hay cursos enfocados a grupos particulares –como el caso de los cursos de electricidad, dirigidos al personal de mantenimiento–, no significa que estos sean restrictivos”. Por lo tanto, se puede concluir que los cursos impartidos por la ALDF tienen la intención de mejorar las habilidades y capacidades del personal en ella labora.

- Contenido de los cursos

En voz de entrevistado 1, los cursos abarcan todo tipo de necesidades que presenten los trabajadores de la ALDF. Entre los más populares se hallan los cursos de perfeccionamiento secretarial, manejo de hojas de cálculo, ortografía y redacción, inglés –en cualquiera de sus modalidades, básico, intermedio, avanzado– y los que refieren a capacitación para ingreso a algún nivel de estudios como el caso de capacitaciones para acreditar el examen de ingreso a alguna preparatoria o universidad.

Por ejemplo, destacan los cursos de inglés o *photoshop*, los que no obstante su permanencia –debido a su demanda y popularidad– carecen de materia sustancial en lo que respecta a una mejora operativa al interior de la ALDF, pues como menciona el entrevistado 1, muchos de quienes toman este tipo de cursos no requieren de ningún tipo de formación en este sentido para la realización de sus labores, por lo que el curso no es de sustancial importancia.

Es decir, los cursos de inglés, por ejemplo –aunque sumamente funcionales en un sentido estrictamente personal– no proveen al personal de habilidades para mejorar sus labores al interior de la ALDF, pues dentro de sus funciones no se encuentra ninguna relacionada con el uso de otro idioma, y ni siquiera se contempla un manejo de inglés dentro del perfil para el puesto.

Con respecto de los temas e intenciones de las capacitaciones, el entrevistado 4 señala que la intención de los cursos era adecuar nuevas vertientes de gestión administrativa a las expectativas del personal. Sin embargo, los cursos que tienen intenciones funcionales para la ALDF suelen tener una inscripción elevada pero una asistencia limitada. Esto refleja una falta de interés o participación por parte del personal, quienes suelen estar más interesados en los cursos de idiomas, por ejemplo.

- Ayuda a trabajadores

De manera general, se menciona que los cursos y capacitaciones tienen la intención de promover las habilidades y conocimientos de los trabajadores que laboran en la ALDF. En consecuencia, los trabajadores y operativos que tienen acceso a capacitaciones y cursos han logrado un despliegue de habilidades en varios sentidos, dependiendo de los cursos que han tomado. El entrevistado 2, por ejemplo, señala que los cursos van desde clases de inglés hasta de desarrollo personal, pasando por cursos de computación y secretariado. Lo anterior permite una mejor preparación en el personal y, a su vez, una mejor gestión de tiempo, funciones y conocimientos, lo que redundará en una armonía en el lugar de trabajo y en la eficiencia operativa en la ALDF.

A la vez que esto sucede, de acuerdo con lo establecido por el Reglamento de escalafón, artículo 70, se menciona que la Asamblea impartirá cursos de capacitación y desarrollo para que los trabajadores puedan adquirir conocimientos necesarios que les permitan acceder a puestos de mayor nivel.

Lo anterior significa que la impartición de cursos debería de implicar una mejora para el personal que redunde en un ascenso o promoción. Sin embargo, esto no es así. Al respecto, el entrevistado 1 señala que “no existe una forma de ascender de manera individual de acuerdo con los conocimientos del personal o a los cursos que se tomen”. En concordancia, el entrevistado 2 señala que todo tipo de ascenso tiene causas políticas, y no se toman en cuenta las habilidades, conocimientos o despliegue curricular de competencias laborales de ningún trabajador.

Esto quiere decir que el sistema de escalafón no ha sido aplicado al interior de la ALDF, y si han existido ascensos o promociones estos se deben a otra clase de motivos: ayuda de algún legislador de la Asamblea o un acuerdo laboral entre la institución y el STALDF. De este modo, las funciones del Programa Anual de Capacitaciones –instruidas para la promoción laboral y para la mejora del personal con fines técnicos y operativos– no son llevadas a la práctica, ya que los

entrevistados coinciden en señalar que la promoción del personal al interior de la ALDF no se ciñe al proceso de escalafón de la organización.

- Operatividad

Como ya se mencionó, la intención de los cursos era preparar al personal para ejercer de forma más puntual sus labores al interior de la ALDF, a la vez que la preparación le permite un ascenso o mejora de puesto de trabajo –conocido como escalafón–. Al respecto, el Entrevistado 5 señala que “la intención es que los compañeros que se han capacitado sean parte del escalafón, pues uno de los requisitos laborales es que asistan a capacitaciones”. Al ser obligatoria la asistencia, se esperaría una mayor participación, así como una efectividad del procesos de escalonamiento. Sin embargo, esto no se lleva a cabo de forma operativa.

Al respecto, el entrevistado 5 señala que en la ALDF no se toman en cuenta los cursos de capacitación y adiestramiento, ni los estudios que posee el personal. Además, el entrevistado declara que existen operativos o administrativos que “no tienen un perfil para el puesto, pues no cuentan con licenciatura, pero ocupan un nivel catorce (...) un nivel alto que no le compete a alguien con estudios de preparatoria”. Pese al incumplimiento del reglamento de escalafón, los entrevistados coincidieron en que la modificación de esta práctica traería consecuencias negativas para el personal de la ALDF.

En este sentido, la entrevistada 4 señala que una modificación implicaría un cambio desagradable para el personal de la ALDF, ya que muchos de ellos no ingresaron a la institución de acuerdo con las reglas correspondientes a la contratación de personal. Asimismo, señalaron que de seguir el proceso reglamentado del escalafón, el cual contempla el perfil del trabajador –nivel de estudio, historial laboral, capacitaciones y cursos, etcétera–, muchos serían los afectados. Ahora bien, dicha actividad informal –ya institucionalizada– impide que en la contratación del personal que recién ingresa a la ALDF se aplique el reglamento, pues eso implicaría una reestructurara en toda la Asamblea.

En contraparte, el entrevistado 5 señala que “hace algunos años, cubrieras o no el perfil, las palancas favorecían tu ingreso a la ALDF”. De acuerdo con su declaración, esto no es posible hoy en día, pues todo el personal de nuevo ingreso debe de someterse al proceso de escalafón. Además, señala que hoy en día, la intención de los cursos es de superación personal, pues indica que “el primer reconocimiento es personal, el que los compañeros quieran crecer como persona y aprender habilidades”.

Por último, al respecto del proceso de escalafón con fines de promociones, el entrevistado 5 indica que “entre mejor preparado se esté para presentar un examen de posición, se tendrá muchísimas ventajas con respecto a otros compañeros”.

- Categoría 2: planeación de los cursos de capacitación y adiestramiento

Esta categoría aborda los aspectos previos al desarrollo de los cursos; en particular, la planeación. Ésta contempla el despliegue de recursos económicos y humanos, así como los aspectos que le competen a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento: la planeación y administración del Programa Anual de Capacitación, la aplicación del cuestionario diagnóstico de necesidades de capacitación, y la evaluación de los programas anteriores con base en experiencias pasadas de diversa índole

- Planeación y administración del Programa Anual de Capacitación (PAC)

De manera general, se puede señalar que los entrevistados coincidieron en que se sigue el procedimiento establecido para la planeación y administración del PAC. Así, los entrevistados refirieron que, antes de la planeación del PAC, se elabora un cuestionario de detección de necesidades. Éste se aplica a principios de año y con el cual se cuestiona al personal de la ALDF sobre requerimientos para detectar sus posibles necesidades. Los resultados de este diagnóstico son vertidos en un proyecto creado entre los miembros de la Comisión.

De acuerdo con el entrevistado 1, al inicio de cada año, se estiman los límites y alcances del PAC. Una vez concretadas las consideraciones del proyecto anual, éste es enviado a revisión y aprobación a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la ALDF. Una vez analizado y aprobado, el proyecto es enviado a la Dirección de Recursos Humanos, donde se solicita la adjudicación de los cursos. Desde esta área, se envía la petición a la Dirección de adquisiciones, con la intención de que se hagan las contrataciones debidas para que se inicie la aplicación de cursos o talleres. Por último, de acuerdo con lo señalado por el entrevistado 1, se hace difusión de los talleres, a través de carteles y dípticos, con la intención de que el personal se inscriba y goce de las capacitaciones.

Finalmente, al tratarse de cursos de capacitación con valor curricular, éstos requieren la expedición de una constancia. Para su otorgamiento, se solicita al personal que toma los cursos que tengan una asistencia y calificación mínima. Las constancias son archivadas y conforman el expediente de los trabajadores.

- Aplicación del cuestionario diagnóstico de necesidades de capacitación

Para estar actualizada en un aspecto legislativo, la ALDF, en conjunto con la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, aplica un cuestionario a todos los trabajadores al interior de la ALDF. A través de éstos se detectan las necesidades de los trabajadores. Las necesidades, señala el entrevistado 1, varían en función de las áreas de trabajo. Por lo regular, el personal operativo solicita cursos de inglés, secretariado o Excel. Mientras, en las áreas legislativas se pide una gama más apegada sus labores; por ejemplo, en el departamento jurídico solicitan cursos de derecho constitucional o reformas políticas.

Una vez realizado el diagnóstico, señala el entrevistado dos, los integrantes de la comisión seleccionan los cursos en función de lo que los trabajadores soliciten y de acuerdo con las necesidades puntuales del área, de los trabajadores o de las solicitudes de altos mandos. De tal forma, los cursos más solicitados obtienen un puntaje elevado, mientras que los menos solicitados obtienen menos puntos. Es

en función de este puntaje que se designan los cursos que se aplicarán. Además del cuestionario, los trabajadores pueden proponer cualquier tipo de curso o tema, cuya solicitudes posteriormente sometida a aprobación por parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- Experiencias

Para formular los cursos, suele tomarse en cuenta las experiencias pasadas, tanto buenas como malas. Sobre ello, el entrevistado 2 señala que los cursos más populares son propuestos de nueva cuenta para ser sometidos a votación. Por el contrario, algunos cursos –sobre todo aquellos que no lograron terminar el curso con la cantidad de alumnos que tenían en un inicio– no son contemplados de nueva cuenta, pues se consideran como cursos fallidos o no acertados.

Asimismo, el entrevistado 1 coincide al indicar que los cursos con popularidad –en función de la cantidad de inscritos y asistentes– son tomados en cuenta para darles continuidad. Además, señala el mismo entrevistado, una vez concluidos los cursos, se aplica un cuestionario tanto a los participantes como a los instructores. Por este medio, se evalúa el aprendizaje, la disposición, el conocimiento del instructor, los métodos de enseñanza, entre otros. Los resultados de estos cuestionarios son tomados en cuenta para la selección, designación y votación de cursos posteriores.

- Categoría 3: instituciones

La última de las categorías aborda referentes institucionales, donde se pretende analizar el orden y el sentido que se le otorgan a diversas prácticas de la organización, como las reglas de trabajo, las normas impuestas, el comportamiento laboral, la forma de conducirse del personal, así como los asuntos de orden administrativo que refieren a la ALDF y que inciden en la toma de decisiones o en la operación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento. Al igual que las categorías anteriores, el presente análisis se subdivide en tres campos: el comportamiento burocrático y de personal –como los vínculos organizativos que influyen en la comisión, los contactos o *palancas*, los

puestos de influencia, etcétera– y las normas de trabajo –escritas, tácitas o implícitas–.

- Comportamiento

En primera instancia, la totalidad de los entrevistados declara haber ingresado a laborar en la ALDF como parte de una recomendación. Este tipo de regla no escrita parece ser la norma que rige al proceso de contratación y promoción de la ALDF. En contraparte, quienes declaran no ser parte de una recomendación, aseguran haber ingresado a la ALDF por una cuestión política, ya sea porque ingresaron a laborar junto con algún político, o bien porque éste fungió como palanca de ingreso.

- Normas

Al respecto de las normas que competen a la presente investigación, la totalidad de los entrevistados señala la existencia de un reglamento de escalafón, (artículo 70), el cual refiere un proceso de ascenso o mejora laboral en función de las habilidades, conocimientos y capacidades demostradas durante la realización de las funciones del personal y de acuerdo a su historial. Sin embargo, como señala en entrevistado 1, esto no se toma en cuenta para ningún escalonamiento.

La norma al interior de la ALDF señala que debería de aplicarse un examen, donde se determinen los conocimientos y capacidades que permitan un ascenso de personal. En este sentido, el entrevistado señala que al interior de la ALDF no se aplican exámenes de competencias. Las promociones van de acuerdo a las relaciones, según la confianza, cercanía o vínculo que se tiene con algún diputado o político.

En este sentido, el entrevistado 5 señala lo siguiente “el escalafón está reglamentado, pero no se ha echado a andar. Esto se debe a que no es una cuestión administrativa, sino una cuestión política”. Si acaso, menciona la entrevistada 4, han existido ascensos generales, *renivelaciones* donde se

asciende de puesto o de suelo a todo el personal, de forma general y sin ningún otro tipo de consideración.

- Roles laborales

En cuanto a las reglas no escritas, el entrevistado 5 señala que en materia administrativa no se puede saltar lo dispuesto por las comisiones, por lo único que se gestiona o negocia son apoyos generales, como el caso de bonos navideños o aumentos salariales.

Por su parte, el entrevistado 4 señala que las becas son un recurso para motivar e incentivar la toma de estos cursos. Además, el entrevistado 5 señala lo siguiente: “las prestaciones están contenidas en las comisiones generales de trabajo, que son becas. Como trabajador tienes derecho a estudiar y por estudiar recibes un estímulo. Los gastos de quienes toman capacitación al interior de la institución son sufragados por la misma. Los que estudian por fuera, a través de la entrega de calificaciones, reciben una beca mensual”.

A pesar de las capacitaciones, el entrevistado 5 señala que el perfil de ingreso del personal –que no cumple las características del puesto en que se encuentran, ni el puesto al que aspiran– les impide acceder al escalafón, pues sus limitantes no son resarcidas por un curso o una capacitación.

Por su parte, el entrevistado 4 refiere que los cursos benefician a la asamblea legislativa porque existe un crecimiento personal de sus trabajadores. Sin embargo, el proceso de escalafón no es aplicado. Esto deviene en muchos problemas, en los que el entrevistado 4 abunda, señalando que “problemas hay muchos, ya que no se proyectan los tiempos de los cursos, los cuestionarios no están bien dirigidos, no existe disposición por parte de los trabajadores” entre otros.

Sobre los cursos y las normas que le competen, se comenta que a la hora de impartir los mismos, estos solían sobreesaturarse, sobre todo con gente no trabajadora de la asamblea, lo que rebasaba los topes de capacitación. A decir del

entrevistado 3, los trabajadores “solían meter a familiares y recomendados, saturando los cupos, resultando en deficiencias difíciles de solucionar”.

No obstante, estos cursos no son bien aprovechados, pues como señala el entrevistado 3, muchos de quienes cursaron estos cursos –y demandaron en su momento la aplicación de este tipo de capacitaciones y no otras– tuvieron un promedio de no aprobación por parte del Ceneval, lo que habla del aprovechamiento que le dieron al curso.

Por último, cabe mencionar que una norma que parece sí respetarse, según lo comentado por los entrevistados, es la que se encarga del proceso de selección de capacitadores. El entrevistado 3 señala que existía una calificación evaluativa de los proveedores de capacitación en ejercicios anteriores para otorgarles la continuidad. Sin embargo, de forma general se le da prioridad a las universidades públicas, que además de prestigio manejan costos racionales.

#### **4.3. Los cursos de capacitación y adiestramiento de la ALDF ante el neoinstitucionalismo**

De acuerdo con lo observado a partir de las entrevistas, se pueden precisar ciertas observaciones que ayudan a vislumbrar las distancias que existen entre lo asentado en las instituciones formales y las prácticas realizadas por el personal de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. De manera general, se puede decir que buena parte de las acciones de quienes laboran en esta organización parten de instituciones informales, puesto que las reglas surgen en función de conveniencias personales o políticas. Incluso, de seguirse las normas formales, éstas se modifican para que se ajusten a los acuerdos que se siguen en la ALDF. De manera particular, se puede señalar que las instituciones formales se siguen en la planeación de los cursos, pero las instituciones informales afectan sus funciones.

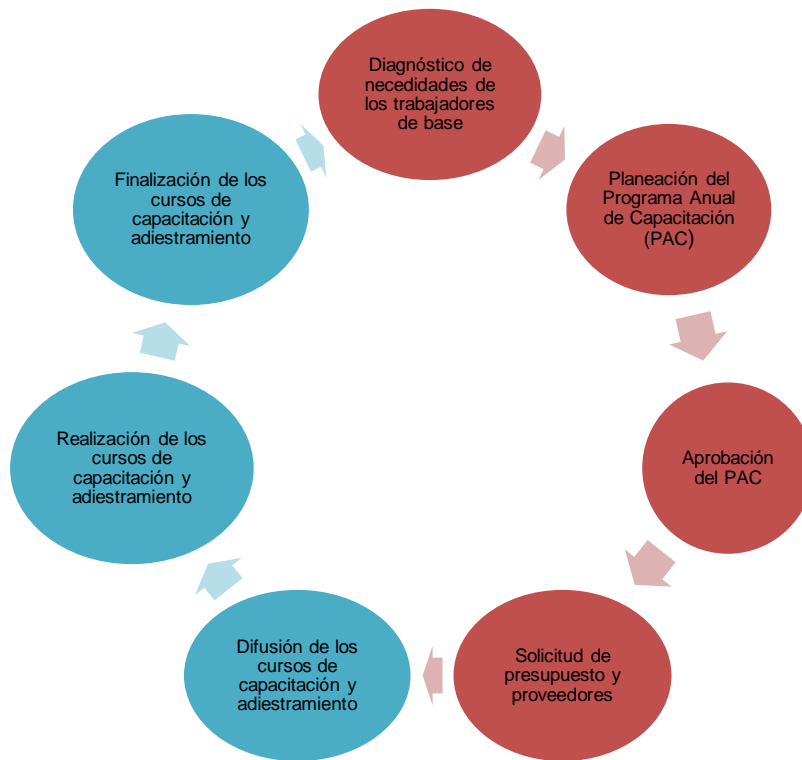
Sobre las instituciones formales y el proceso de planeación, los entrevistados mencionan que los procedimientos relacionados con la selección de cursos, designación de capacitadores, aplicación de cuestionarios, etcétera, son llevados a cabo de forma formal. Sin embargo, destaca la participación constante de instituciones de calidad y prestigio, como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN). También, este tipo de prácticas es considerado como una norma informal, aunque, de cierta forma, positiva.

Con respecto de los cursos, se menciona que estos cumplen con sus funciones, y son requeridos por el propio personal laboral a partir de las respuestas dadas en un cuestionario. Este cuestionario, como ya se explicó, es realizado a principio de año, y es a través del mismo que se conocen las necesidades del personal de la ALDF.

Por su parte, a pesar de que Farfán (2007) señala que las instituciones pueden ser formales o informales sin causar algún problema en la conducción de las personas, al realizar el análisis de la ALDF, se puede apreciar que las instituciones informales causan una serie de inconvenientes para la consecución de los fines de la organización. El principal hallazgo de la investigación es que se encontró que los cursos de capacitación y adiestramiento no cumplen con sus dos funciones primordiales: brindar y mejorar las habilidades de los trabajadores de base, así como brindar los conocimientos para que ellos puedan ascender a un mejor puesto de trabajo.

Igualmente, en general, los entrevistados señalaron que el proceso de la realización de los cursos de capacitación y adiestramiento se hace conforme a lo establecido en las instituciones formales. Esto quiere decir que hay una primera etapa de diagnóstico de necesidades los trabajadores de base, una de planeación del Programa Anual de Capacitación, la aprobación, así como solicitud de presupuesto y participantes, difusión, realización y finalización de los cursos de capacitación (véase figura 3; y el anexo 2 para mayor detalle).

Figura 3 Proceso general de planeación y realización de los cursos de capacitación y adiestramiento



Fuente: elaboración propia, 2017.

A pesar de que los entrevistados señalaron que siguen instituciones formales, se encontraron instituciones informales que inciden en los procesos de planeación y realización de los cursos de capacitación y adiestramiento. Al respecto, cabe aclarar que ambos procesos inciden en la primera función de los cursos, brindar y mejorar las habilidades de los trabajadores de base. En los reglamentos consultados, se encontró que los cursos de capacitación y adiestramiento ofrecen conocimientos útiles para que los trabajadores de base puedan realizar mejor sus tareas dentro de la Asamblea. Sin embargo, esto no es así, debido a que más bien son ideados para satisfacer necesidades estrictamente personales, antes que operativas.

Por ejemplo, hay cursos cuyos contenidos se encaminan a aprender inglés o software de edición de imágenes –como *Photoshop*–, así como cursos para acreditar el nivel de escolaridad de bachillerato o universidad. Asimismo, cuando los cursos abordan contenidos relacionados con el mejoramiento de las tareas de los trabajadores, suelen ser despreciados por el personal –propiciando faltas o inasistencias– lo que eventualmente se traduce en un “curso fallido”, por lo que no se le da continuidad. Además de abarcar el espacio de un curso que sí beneficie a la ALDF, este tipo de cursos suele ser desperdiciado, pues como menciona un entrevistado, ni siquiera es bien aprovechado, ya que rara vez los involucrados aprueban los exámenes para los que se les preparó.

En suma, los comportamientos descritos tienen como trasfondo instituciones informales que permiten su realización, ya que las instituciones son marcos de referencia para ejecutar acciones (Pérez y Valencia, 2014). Dichas prácticas informales se pueden empatar con el concepto de *oportunismo* de Vargas (2008). Para este autor, hay ocasiones en que los actores dentro de una organización priorizan su bienestar al interés general que persiguen el resto de sus iguales.

Con respecto de la realización de los cursos, los entrevistados mencionan que algunos cursos suelen tener cupos llenos, pues el personal de la ALDF suele llevar a conocidos y familiares para que tomen el curso, lo que es una práctica informal totalmente fuera de las instituciones formales que rigen a los cursos. Esto trae consecuencias para la organización, ya que usan su espacio en el taller para dárselo a alguien que no labora en ella, a la par de que ocupan los espacios que podría aprovechar algún compañero de la Asamblea.

Por su parte, al analizar la probable ayuda que los cursos de capacitación y adiestramiento pueden brindar al personal de base para ascender a un mejor puesto de trabajo, cabe aclarar que esto tampoco ocurre. Al respecto, en los años pasados se institucionalizó una práctica informal acerca del ingreso a la ALDF, así como para ascender a algún puesto dentro del escalafón. Básicamente, se dejaron de lado las reglas que marcan los reglamentos acerca de la contratación de personal y ascenso de puestos. En su lugar, se institucionalizó la práctica de las

*palancas*: esta acción refiere a ingresar a trabajar a la Asamblea o acceder a otro puesto gracias a recomendaciones de legisladores y políticos en general, así como por influencia de algún otro trabajador de la ALDF.

Por medio de institución informal de las *palancas*, se puede advertir que la finalidad escalafonaria de los cursos de capacitación y adiestramiento se ve poco operativa, ya que para que un trabajador de base ascienda no es necesario contar con conocimientos y habilidades. Más bien, resulta indispensable contar con la influencia de personajes ajenos a los procesos de selección de personal.

Asimismo, se puede señalar que los cursos de capacitación servían como una suerte de incentivo selectivo positivo, ya que, como señala Olson (2001), éstos sirven para motivar las acciones individuales en favor de los intereses de la colectividad. Así, dentro de la Asamblea, los cursos de capacitación y adiestramiento ayudan a que los trabajadores prioricen los fines de la organización, antes que los propios, esto en vista de que los cursos ayudan a ascender a un mejor puesto de trabajo.

Sin embargo, de acuerdo con las entrevistas analizadas, se pudo identificar que los cursos no sirven como incentivos selectivos positivos, ya que para acceder a un puesto de trabajo mejor se sigue una institución informal: las *palancas*. Por tanto, toda capacitación y adiestramiento se vuelven inocuas y sin sentido profesional.

De igual modo, se puede señalar que esta institución tiene consecuencias graves para la ALDF. Al respecto, los entrevistados señalan que hay personal con sueldos altamente elevados, y funciones sustanciales, que no cuenta ni con estudios de nivel preparatoria. En esencia, la institución informal de las *palancas* propició la aparición de personal que no ejerce de forma puntual sus funciones y no cuenta con capacidades para realizarlo.

## CONCLUSIÓN

De acuerdo con la investigación realizada, se puede concluir que los comportamientos descritos en el presente trabajo tienen como presunto la consecución de fines personales, donde se privilegian a las minorías y se deja de lado el beneficio colectivo. Esto se debe, en buena parte, a la aparición de instituciones informales, donde se ejercitan prácticas como el oportunismo, la palanca o el dedazo, y a través de las cuales se demeritan los esfuerzos realizados por instituciones formales, tales como los cursos de capacitación o la implementación de una formación a partir del Servicio Público de Carrera.

Ésta surge al marco de los esfuerzos gubernamentales para modernizar la Administración Pública Federal, donde a través programas y políticas específicas se busca hacer la gestión pública más efectiva y dinámica. De tal forma, sobresale lo asentado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, donde se señala que

para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia (Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2013).

Siendo así, se establece el Servicio Público de Carrera como estrategia para optimizar la inversión en términos de capital humano del Gobierno Federal. Sin embargo, al interior de la ALDF no se sigue esta propuesta institucional, pues destaca que los trabajadores de base siguen la institución informal del oportunismo, y prefieren cursos relacionados con necesidades personales, antes que otros que ayuden a mejorar sus habilidades y destrezas. En consecuencia, los

cursos se vuelven un espacio de regodeo personal, ofreciendo habilidades que son enteramente insustanciales para alcanzar las metas de la ALDF.

De este modo, se puede aseverar que, en el proceso de planeación –en particular, en la selección de contenido de los cursos de capacitación y adiestramiento–, la racionalidad de los actores privilegia la consecución de fines individuales, antes que los de la organización. En consecuencia, esta institución informal puede obstruir la realización de los fines de la ALDF, ya que los cursos no sirven para lo que fueron ideados.

Este tipo de acciones pueden ser corregidas a través de la implementación de recursos y estrategias donde se prioricen las prácticas honestas y transparentes, y que tengan como fin la profesionalización del servicio público. Tal es el caso del servicio civil de carrera, el cual busca redefinir la integración laboral de servidores públicos a partir de una formación profesional, cuyos participantes se abstengan de prácticas no institucionales y tengan retribuciones en función de sus méritos, y no de sus contactos o palancas. Éste es asentado en el artículo 3 de la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal (LSPCAPDF), donde se describe de la siguiente manera:

El Servicio Público de Carrera es el sistema de la Administración Pública del Distrito Federal que garantiza la formación y el desarrollo profesional de los servidores públicos, fundado en el mérito, la igualdad de oportunidades, la movilidad, el fortalecimiento de capacidades y competencias laborales, así como en la no discriminación por motivos de género, origen étnico, religión, estado civil o condición socioeconómica (2012).

A través de su efectiva implementación, los servidores públicos podrán ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente en alguna dependencia pública gracias a sus méritos personales y de acuerdo con un esquema enteramente institucional, y no a partir de prácticas informales.

A modo de conclusión, se puede señalar que las instituciones informales afectan la consecución de los fines de los cursos de capacitación y adiestramiento de la ALDF. Asimismo, de forma particular, se puede señalar que obstruyen las

funciones generales de esta organización. Con respecto del primer punto, las entrevistas reportaron que los contenidos de los cursos sirven más con fines de oportunismo (Vargas, 2008), antes que contribuir a mejorar las habilidades de los trabajadores de base. Asimismo, las instituciones formales le asignan una función de incentivo selectivo positivo (Olson, 2001) a los cursos de la ALDF, ya que ofrecen la promesa de ascender a un mejor puesto de trabajo. Sin embargo, esto no es así debido a la institución informal de las *palancas*. Así, para ascender no es necesario contar con conocimientos, sino conocer personas influyentes.

Por su parte, el estudio evidenció que la práctica de instituciones informales redundaba en que se prioriza la racionalidad individual de los actores, antes que en acciones que favorezcan la consecución de los objetivos de la ALDF. Al contrario, se reportaron casos de personal que no posee los conocimientos necesarios para realizar sus acciones. Sin duda, el análisis realizado ofrece áreas de oportunidad para mejorar la realización de los cursos de capacitación y adiestramiento, así como de áreas de oportunidad a aprovecharse, tales como la incorporación del Servicio Público de Carrera para profesionalizar a los servidores públicos, de tal forma que se aumenten los niveles de eficiencia y eficacia de la institución.

## FUENTES DE CONSULTA

- Arias Galicia, F. (1985), *Administración de recursos humanos*. Trillas: México.
- Ayala Espino, J. y González García, J. (2001), "El neoinstitucionalismo, una revolución del pensamiento económico", en *Comercio Exterior*, vol. 51, no. 1, pp. 44-57.
- Blas Jiménez, M. P. (2014), *Diccionario de administración y finanzas*. Palilibro: México.
- Bohlander, G.; Sherman, A. y Snell, S. (2001), *Administración de recursos humanos*. Thompson: México.
- De la Garza, E. (2005), "Neoinstitucionalismo, ¿opción ante la elección racional? Una discusión entre la Economía y la Sociología". En *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 67, no. 1, México pp. 163-197.
- Díaz Casero, J. C, (2005), "Teoría económica institucional y creación de empresas", en *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, no. 3, Barcelona. pp. 209-230.
- Downs, A. (2001), Teoría económica de la acción política en una democracia, en Batle, A. *Diez textos básicos de ciencia política*. Ariel: Barcelona.
- Facultad de Contaduría y Administración (FCA, 2008), *La teoría organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México. [En línea]. Disponible en: <http://fcasua.contad.unam.mx/2006/1230/docs/unidad1.pdf>
- Farfán Mendoza, G. (2007), "El nuevo institucionalismo histórico y las políticas sociales", en *Polis*, México, vol. 3, núm. 1, pp. 87-124.
- García, R. (2013), "Del institucionalismo histórico al neoinstitucionalismo en la docencia e investigación del constitucionalismo mexicano", en C. Astudillo,

- y J. Carpizo, *Constitucionalismo. Dos siglos de su nacimiento en América Latina*, UNAM-Instituto Iberoamericano de derecho constitucional: México.
- Garrido, A. y Parra, F. (2009), "Nuevo institucionalismo y políticas públicas" presentado en el IX Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración: Repensar la democracia; inclusión y diversidad, Universidad de Málaga: Málaga, pp. 1-31.
- Grados, J. (2009), *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas: México.
- Hori Robaina, G. (1970), *El adiestramiento y capacitación*. FCA-UNAM: México.
- Kalmanovitz, S. (2003), "El neoinstitucionalismo como escuela", en *Revista de Economía Institucional*, vol. 5, no. 9, pp.1-18, Colombia.
- López Gómez, E. (2016), "En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes". *Rev. Profesorado*, vol. 20, no. 1, México, pp. 312-317.
- McGehee, W. (2000), *Capacitación training. Adiestramiento y formación profesional*. Limusa: México.
- Mendoza Núñez, A. (2007), *Capacitación para la calidad y la productividad*. Trillas. México.
- Mendoza Núñez, A. (2012), *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Trillas: México.
- Molina, D. (2010). *Las relaciones partidos-sindicatos desde la respectiva de la ciencia política*. Andalucía: Universidad Intercontinental de Andalucía.
- Moreno Ortiz, R. (2010), "Neoinstitucionalismo: aproximaciones teóricas para comprender la eficiencia Pública", Ponencia presentada en el 6to. Congreso Internacional Ciudad y Territorio Virtual, Mexicali, pp. 1-10.
- Ornelas, C. (2011), "Los idos del SNTE", *El Cotidiano*, no. 168, México pp. 60.

- Pérez Pérez, G. y Valencia, E. (2004), "El Neoinstitucionalismo como Unidad de Análisis Multidisciplinario", en *Actualidad Contable FACES*, año 7, no. 8, pp. 85-95, Venezuela.
- Reza Trosino, J. (2006), *Antes y después de la capacitación, ¿qué?* Gasca: México.
- Rivas, J. (2014), "Institucionalismo-neoinstitucionalismo y calidad de la democracia", Rev. *Provincia*, no. 33.
- Rivera Romero, F. (2013), "El neoinstitucionalismo y la investigación en las ciencias sociales", Rev. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, no. 64, pp. 101-128.
- Siliceo Aguilar, F. (2015), *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. México.
- Silicio Aguilar, A. (2007), *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. México.
- Tena Morelos, A. (1981), *Aspectos prácticos de la capacitación y adiestramiento*. Coparmey. México.
- Tijerina, E. (2007), "Evaluación crítica del neoinstitucionalismo de D. North". Rev *Denarius*, no. 15. pp. 153-154, México.
- Vargas, J. (2008), "Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo". Rev *Ciencia Administrativa*, pp. 76-89, México.

## **Legislaciones consultadas**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En Diario Oficial de la Federación. México. 29 de enero, 2016. Congreso de la Unión.

Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal (LSPCAPDF) México, 30 de noviembre, 2012. Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. En Diario Oficial de la Federación. México. 02 de abril, 2014. Congreso de la Unión.

Ley Federal del Trabajo. En Diario Oficial de la Federación. México. 16 de junio, 2015. Congreso de la Unión.

Ley Orgánica de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. En Gaceta Oficial del Distrito Federal. México, 03 de enero, 2013. Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración de Recursos Humanos. En Gaceta Oficial del Distrito Federal, 13 de diciembre, 2013. Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Manual General de Organización de las Unidades Administrativas de la ALDF (MGOUAALDF). En Gaceta Oficial del Distrito Federal, 24 de agosto, 2015. Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2013-2018. Secretaría de la Función Pública. [En línea]. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta\\_Programa\\_SPC\\_2013\\_2018\\_VER\\_FINAL\\_OCT\\_2015\\_\\_ACEPTAUAJ\\_1311\\_2015\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/51937/Propuesta_Programa_SPC_2013_2018_VER_FINAL_OCT_2015__ACEPTAUAJ_1311_2015_.pdf)

Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. En Gaceta Oficial del Distrito Federal. México. 2012. Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

Reglamento para el Gobierno Interno de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal. En Gaceta Oficial del Distrito Federal, 09 de junio, 2014. Asamblea Legislativa del Distrito Federal.

STALDF y ALDF. (2014), *Condiciones General de Trabajo*. México. Las primeras Condiciones Generales de Trabajo se tuvieron por depositadas ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje el 5 de septiembre de 1997.

STALDF y ALDF (2007), *Estatuto del Sindicato de Trabajadores de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal*. México. Los primeros Estatutos del STALDF se tuvieron por depositados ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje el 8 de abril de 1997.

# Anexos

## ANEXOS

### Anexo 1 Tabla de trabajadores de base de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal

Plaza	Perfil		Nivel salarial	N° de trabajadores	Departamento
	Función	Conocimientos			
<b>Auxiliar Técnico de Equipos "A"</b>	Auxiliar en la operación del equipo fotográfico, de televisión y de sonido y grabación para la cobertura de los eventos institucionales, de acuerdo a su área de adscripción, operando las herramientas y sistemas electrónicos disponibles.	Conocimientos en la operación de equipos audiovisuales y de cómputo	2	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Auxiliar Técnico de Equipos "B"</b>	Colaborar en la clasificación e integración en el archivo del material inherente a su área de adscripción, conforme a los sistemas establecidos para tal efecto.	Conocimientos en la operación de equipos audiovisuales y de cómputo	3	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Total de auxiliares técnicos de equipos: 2</b>					
<b>Técnico en computación "A"</b>	Auxiliar en el soporte técnico de los bienes informáticos.	En instalación, soporte y reparación de bienes informáticos.	3	1	Informática
<b>Técnico en computación "B"</b>	Realizar el reporte de las actividades efectuadas, informando a su jefe inmediato del desahogo de los trabajos asignados, conforme a los sistemas de trabajo de su área de adscripción.	En instalación, soporte y reparación de bienes informáticos.	6	1	Informática
<b>Total de técnicos en computación: 2</b>					
<b>Camarógrafo "A"</b>	Filmar, copiar y transferir el material audiovisual que resulte de la operación de las cámaras de video y televisión, durante los eventos institucionales de la ALDF.	Para la operación de cámaras de video, televisión y equipo de cómputo.	6	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Camarógrafo "B"</b>	Proporcionar o enviar a través de medios electrónicos, el material videograbado actual o de archivo a las diversas áreas de la Asamblea, así como a reporteros y representantes de medios de comunicación, conforme a las instrucciones de su jefe inmediato.	Para la operación de cámaras de video, televisión y equipo de cómputo.	7	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Camarógrafo "C"</b>	Colaborar en la verificación de las condiciones físicas de las instalaciones, iluminación y señal de circuito cerrado, informando a su jefe de cualquier anomalía para su atención oportuna.	Para la operación de cámaras de video, televisión, equipo de cómputo e instalaciones complementarias.	11	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Total de camarógrafos: 3</b>					
<b>Técnico en sonido y grabación "A"</b>	Participar en el montaje, instalación y operación del equipo de sonido y grabación para el desarrollo de las sesiones legislativas y eventos institucionales.	Para la operación de equipo de sonido, grabación y cómputo.	11	1	Fotografía, tv sonido y grabación
<b>Técnico en sonido y grabación "B"</b>	Realizar la edición de las grabaciones de las sesiones legislativas y eventos institucionales,	En operación de equipo de sonido, grabación y cómputo.	13	1	Fotografía, tv sonido y grabación

## Anexos

	conforme a procedimiento para la integración de la memoria de audio de la institución.				
<b>Total de técnicos en sonido y grabación: 2</b>					
<b>Motociclista "A"</b>	Realizar el servicio de entrega de correspondencia y material informativo mediante el uso de motocicletas propiedad de la Institución.	Manejo de motocicleta.	2	1	Resguardo
<b>Motociclista "B"</b>	Colaborar en la programación de las rutas de trabajo para la distribución oportuna de la correspondencia, así como en el control y detección de necesidad de combustible para las unidades vehiculares.	Manejo de motocicleta.	6	1	Resguardo
<b>Total de motociclistas: 2</b>					
<b>Operador en conmutador "A"</b>	Enlazar las comunicaciones telefónicas entre usuarios internos y externos, a través del conmutador de la institución.	Para el uso de conmutador, teléfono y equipo de cómputo.	2	1	Conmutador
<b>Operador en conmutador "B"</b>	Elaborar el reporte diario de las actividades realizadas, para conocimiento de su jefe inmediato.	Para el uso de conmutador, teléfono y equipo de cómputo.	3	1	Conmutador
<b>Total de operadores en conmutador: 2</b>					
<b>Auxiliar de servicios "A"</b>	Apoyar en la reproducción de documentos, así como en la distribución de la correspondencia institucional.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora.	2	1	Servicios Generales
<b>Auxiliar de servicios "B"</b>	Auxiliar en la elaboración del reporte diario de actividades.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora.	3	1	Servicios Generales
<b>Auxiliar de servicios "C"</b>	Realizar, recibir y transferir llamadas telefónicas para una mejor comunicación de la oficina.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora.	4	1	Servicios Generales
<b>Auxiliar de servicios "D"</b>	Verificar la existencia de material necesario para el cumplimiento de sus funciones y, en su caso, elaborar la solicitud correspondiente.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora.	6	1	Servicios Generales
<b>Total de auxiliares de servicios: 4</b>					
<b>Asistente de inventarios y almacén "A"</b>	Auxiliar en la administración y suministro de materiales a las diferentes áreas de la Institución.	En gestión de almacenes y programas de cómputo	2	1	Servicios Generales
<b>Asistente de inventarios y almacén "B"</b>	Apoyar para la elaboración de vales, etiquetas y marbetes para la identificación de materiales, equipos, herramienta y otros bienes propiedad de la Asamblea.	En gestión de almacenes y programas de cómputo	7	1	Servicios Generales
<b>Asistente de inventarios y almacén "C"</b>	Participar en la elaboración de informes periódicos sobre la existencia, movimientos y requerimiento de recursos materiales para su abastecimiento.	En gestión de almacenes y programas de cómputo	8	1	Servicios Generales
<b>Asistente de inventarios y</b>	Consultar, cotejar y archivar la documentación relacionada con las actividades propias del	En gestión de almacenes y programas de cómputo	13	1	Servicios Generales

## Anexos

<b>almacén “D”</b>	inventario, para su actualización y control, según los procedimientos y programas del área.				
<b>Asistente de inventarios y almacén “E”</b>	Colaborar en la sistematización e integración, actualización y verificación de la información relacionada con el control de inventarios.	En gestión de almacenes y programas de cómputo especializados en control y verificación de bienes.	14	1	Servicios Generales
<b>Total de asistentes de inventario y almacén: 5</b>					
<b>Asistente de eventos “A”</b>	Apoyar en el servicio de logística para la realización de eventos institucionales.	Conocimientos básicos en la elaboración de materiales e insumos para la realización de eventos institucionales; en materia de organización de eventos y logística.	1	1	Servicios Generales
<b>Asistente de eventos “B”</b>	Reportar las necesidades de mantenimiento y reparación de los equipos y mobiliario necesario para el desahogo de los trabajos asignados.	Conocimientos básicos en la elaboración de materiales e insumos para la realización de eventos institucionales.	4	1	Servicios Generales
<b>Asistente de eventos “C”</b>	Realizar el montaje e instalación de equipos, material visual o módulos de cafetería en las áreas programadas para la realización de eventos.	Conocimientos básicos de materiales e insumos para la realización de eventos institucionales.	6	1	Servicios Generales
<b>Asistente de eventos “D”</b>	Auxiliar en la programación y desarrollo de exposiciones y visitas guiadas al Recinto Legislativo, de conformidad con los procedimientos establecidos.	Conocimientos básicos de materiales e insumos para la realización de eventos institucionales.	7	1	Servicios Generales
<b>Asistente de eventos “E”</b>	Participar en la elaboración de programas e informes de trabajo periódicos, inherentes a su área de adscripción.	Conocimientos básicos de materiales e insumos para la realización de eventos institucionales.	8	1	Servicios Generales
<b>Total de asistentes de eventos: 5</b>					
<b>Oficial de mantenimiento “A”</b>	Realizar actividades de mantenimiento y reparación del mobiliario e instalaciones de la Asamblea.	Conocimientos básicos en mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	2	1	Servicios Generales
<b>Oficial de mantenimiento “B”</b>	Reportar a través de los formatos correspondientes el trabajo realizado para el adecuado control y seguimiento de las solicitudes de mantenimiento atendidas.	Conocimientos básicos en mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	3	1	Servicios Generales
<b>Oficial de mantenimiento “C”</b>	Realizar la verificación del estado del equipo y herramientas, así como la existencia de los materiales correspondientes para la realización de los trabajos conferidos e informar a su jefe inmediato de cualquier requerimiento.	Conocimientos básicos en mantenimiento y conservación de instalaciones de bienes muebles e inmuebles.	5	1	Servicios Generales
<b>Oficial de mantenimiento “D”</b>	Realizar la medición y cálculo aproximados, del material requerido, para efectuar los trabajos de mantenimiento programados.	Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, equipos de trabajo de la Asamblea y herramientas.	6	1	Servicios Generales
<b>Oficial de mantenimiento “E”</b>	Ejecutar con el nivel de especialización pertinente, los trabajos propios de su oficio, de acuerdo con sus conocimientos y experiencia,	Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, equipos de trabajo de	7	1	Servicios Generales

## Anexos

	para la reparación y mantenimiento de instalaciones, inmuebles y mobiliario de las diferentes áreas de la dependencia.	la Asamblea y herramientas.			
<b>Total de oficiales de mantenimiento: 5</b>					
<b>Asistente de comunicación "A"</b>	Colaborar en la recopilación de la información verbal, escrita, visual y auditiva de los diferentes medios de información.	Conocimientos básicos de los medios de comunicación, técnicas de análisis de la información manejo de cámaras reproductores de audio fotocopiadora	2	1	Comunicación Social
<b>Asistente de comunicación "B"</b>	Colaborar con el archivo por orden cronológico de los boletines, síntesis informativas y demás material informativo que se genera en el área, para integrar la memoria histórica de la institución.	Conocimientos básicos de los medios de comunicación, técnicas de análisis de la información manejo de cámaras reproductores de audio fotocopiadora	4	1	Comunicación Social
<b>Asistente de comunicación "C"</b>	Realizar la grabación y edición en audio y video del material informativo sobre la asamblea en diversos formatos.	Conocimientos básicos de los medios de comunicación, técnicas de análisis de la información, manejo de cámaras reproductores de audio y video, ortografía y redacción.	7	1	Comunicación Social
<b>Asistente de comunicación "D"</b>	Colaborar en la actualización de la base de datos de la información recopilada diariamente, por sector y temas que corresponden a la Asamblea Legislativa.	Conocimientos de los medios e instrumentos de comunicación verbal, escrita auditiva y visual, de ortografía y redacción, de paquetería en cómputo, de medios y ediciones informativas, conocimientos básicos de equipos y tecnologías para videogravar materiales informativos.	8	1	Comunicación Social
<b>Asistente de comunicación "E"</b>	Auxiliar en el análisis de la información difundida por los medios para la elaboración de informes y notas respectivos, de acuerdo con la solicitud y autorización correspondientes.	Conocimientos de los medios e instrumentos de comunicación verbal, escrita auditiva y visual, de ortografía y redacción, de paquetería en cómputo, de medios y ediciones informativas, conocimientos básicos de equipos y tecnologías para videogravar materiales informativos.	12	1	Comunicación Social
<b>Total de asistentes de comunicación: 5</b>					
<b>Auxiliar administrativo "A"</b>	Realizar actividades administrativas, en apoyo de las funciones propias de la Institución.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación.	1	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "B"</b>	Apoyar en actividades como fotocopiado de documentación y preparación de material para el desahogo de las cargas de trabajo.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación.	2	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "C"</b>	Reportar al área correspondiente, los desperfectos del equipo de oficina, instalaciones y mobiliario del área de adscripción, para su reparación y mantenimiento preventivo.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación.	3	1	Dirección de Recursos Humanos

## Anexos

<b>Auxiliar administrativo "D"</b>	Auxiliar en la preparación de las reuniones de trabajo de su adscripción.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación, así como conocimiento básico de las atribuciones de la Institución.	4	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "E"</b>	Auxiliar en el trámite y seguimiento de documentación inherente al área.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación, así como conocimiento básico de las atribuciones de la Institución.	5	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "F"</b>	Apoyar la captura y elaboración de documentos.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación, así como conocimiento básico de las atribuciones de la Institución.	6	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "G"</b>	Ordenar, integrar y clasificar los expedientes de la documentación para su control y trámite respectivo, conforme a la normatividad establecida, de los asuntos turnados por su superior.	Básicos de atención al público y de instrumentos de comunicación, así como conocimiento básico de las atribuciones legales de la Institución, técnicas de trabajo en equipo.	7	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "H"</b>	Apoyar en el seguimiento y trámite de los asuntos turnados por su superior, informando de los avances y pendientes existentes.	Comunicación organizacional, marco normativo de la ALDF, técnicas de trabajo en equipo, técnicas de archivo, conocimiento de nivel intermedio de cómputo.	8	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "I"</b>	Auxiliar en la recopilación y verificación de los datos y documentos de índole administrativo que se manejan en su área de adscripción.	Comunicación organizacional, marco normativo de la ALDF, técnicas de trabajo en equipo, técnicas de archivo, conocimiento de nivel intermedio de cómputo.	9	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Auxiliar administrativo "J"</b>	Participar en el estudio, análisis de la información y elaboración de reportes necesarios sobre los asuntos conferidos por su jefe inmediato, para la debida atención, seguimiento y desarrollo.	Comunicación organizacional, marco normativo de la ALDF, técnicas de trabajo en equipo, técnicas de archivo, conocimiento de nivel intermedio de cómputo.	10	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Total de auxiliares administrativos: 10</b>					
<b>Administrativo especializado "A"</b>	Realizar actividades administrativas, en apoyo de las funciones propias de la Institución.	En comunicación organizacional, marco normativo de la ALDF, técnicas de archivo, conocimiento de nivel intermedio en cómputo, nociones en materia de derecho en general y en particular administrativo, en técnicas para análisis del contenido de la información.	11	1	Coordinación de Servicios Parlamentarios
<b>Administrativo especializado "B"</b>	Coadyuvar en la ejecución de las actividades, programas y proyectos de su área de adscripción.	En comunicación organizacional, marco normativo de la ALDF, técnicas de archivo, conocimiento de nivel intermedio en cómputo, nociones en materia de derecho en general y en particular administrativo, en técnicas para	12	1	Coordinación de Servicios Parlamentarios

## Anexos

		análisis del contenido de la información.			
<b>Administrativo especializado "C"</b>	Participar en la aplicación de métodos de control interno que optimicen el funcionamiento del área.	Nociones en materia administrativa, en técnicas para análisis del contenido de la información, nociones de probabilidad y estadística, conocimiento avanzado de paquetería de cómputo.	13	1	Coordinación de Servicios Parlamentarios
<b>Administrativo especializado "D"</b>	Apoyar en la planeación y elaboración de los programas y proyectos del área, que permitan alcanzar los objetivos y metas planteados.	Nociones en materia administrativa, en técnicas para análisis del contenido de la información, nociones de probabilidad y estadística, conocimiento avanzado de paquetería de cómputo.	14	1	Coordinación de Servicios Parlamentarios
<b>Total de administrativos especializados: 4</b>					
<b>Oficial de servicios "A"</b>	Apoyar en la reproducción de documentos, y en la distribución de la correspondencia interna y externa de la Institución.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora y equipo de cómputo.	7	1	Servicios Generales
<b>Oficial de servicios "B"</b>	Archivar adecuadamente los formatos de solicitud entregados por las áreas para la obtención del servicio de fotocopiado y engargolado.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora y equipo de cómputo.	8	1	Servicios Generales
<b>Total de oficiales de servicios: 2</b>					
<b>Oficial especializado de servicios "A"</b>	Apoyar en la reproducción de documentos, en la distribución de la correspondencia interna y externa de la Institución, así como la programación y seguimiento de los asuntos inherentes al área.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora y equipo de cómputo.	9	1	Dirección General de Administración
<b>Oficial especializado de servicios "B"</b>	Auxiliar a su jefe inmediato en la elaboración de informes mensuales, trimestrales y anuales.	Para el uso de fotocopidora, máquinas checadoras de correspondencia y engargoladora y equipo de cómputo.	11	1	Dirección General de Administración
<b>Total de oficiales especializados de servicios: 2</b>					
<b>Secretaría "A"</b>	Tomar dictado, capturar y transcribir documentos diversos e información, para el desahogo de los trabajos del área de adscripción.	Básicos en ortografía y redacción, taquigrafía, cómputo y técnicas de archivo.	2	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaría "B"</b>	Asistir el control y registro de la agenda de trabajo de su área de adscripción, verificando su adecuada calendarización y oportuno recordatorio.	Manejo básico del idioma español, conocimiento básico de cómputo, técnicas de archivo, taquigrafía.	3	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaría "C"</b>	Realizar síntesis de la correspondencia diaria.	Manejo básico del idioma español, conocimiento básico de cómputo, técnicas de archivo, taquigrafía.		3	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaría "D"</b>	Redactar documentos revisando la ortografía.	Manejo básico del idioma español, conocimiento básico de cómputo,	5	1	Dirección de Recursos

## Anexos

		técnicas de archivo, taquigrafía.			Humanos
<b>Secretaria "E"</b>	Auxiliar en la elaboración de los informes de trabajo.	Manejo básico del idioma español, conocimiento básico de cómputo, técnicas de archivo, taquigrafía.	6	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Total de secretarías: 5</b>					
<b>Secretaria ejecutiva "A"</b>	Asistir en la preparación de la documentación necesaria para el desahogo de la carga de trabajo.	Manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel intermedio en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos.	7	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaria ejecutiva "B"</b>	Atender los requerimientos de logística para las reuniones de trabajo.	Manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel intermedio en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos.	8	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaria ejecutiva "C"</b>	Construir y manejar bases de datos.	Manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel avanzado en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos, dominio de técnicas de información y atención al usuario.	9	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaria ejecutiva "D"</b>	Apoyar el seguimiento de trámite de la documentación ante instancias internas y externas.	Manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel avanzado en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos, dominio de técnicas de información y atención al usuario, dominio de técnicas de trabajo en equipo.	10	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Total de secretarías ejecutivas: 4</b>					
<b>Secretaria de mando superior "A"</b>	Coadyuvar en el seguimiento y evaluación de los asuntos de competencia de su área de adscripción.	En el manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel avanzado en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos, dominio de técnicas de información y atención al usuario, dominio de técnicas de trabajo en equipo.	11	1	Dirección de Recursos Humanos

## Anexos

<b>Secretaria de mando superior "B"</b>	Atender el sistema de control de gestión.	En el manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel avanzado en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos, dominio de técnicas de información y atención al usuario, dominio de técnicas de trabajo en equipo, conocimiento de la agenda legislativa inherentes a su área, conocimientos básicos del idioma inglés.	12	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Secretaria de mando superior "C"</b>	Coadyuvar en el establecimiento de formas de control.	En el manejo del idioma español, taquigrafía, conocimiento de nivel avanzado en cómputo, técnicas de archivo, manejo de Internet y correo electrónico, comunicación organizacional, conocimientos básicos de redes de voz y datos, dominio de técnicas de información y atención al usuario, dominio de técnicas de trabajo en equipo, conocimiento de la agenda legislativa inherentes a su área, dominio de técnicas básicas para la solución de conflictos, conocimientos avanzado del idioma inglés, conocimiento de la normatividad institucional.	14	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Total de secretarias de mando superior: 3</b>					
<b>Asistente secretarial</b>	Auxiliar en operar el equipo de oficina que le permita realizar y agilizar sus labores cotidianas.	Básicos en ortografía y redacción, cómputo y técnicas de archivo.	1	1	Dirección de Recursos Humanos
<b>Enfermera</b>	Auxiliar a los médicos, en forma especializada, para la atención médica de los usuarios del Servicio Médico Institucional	Básicos en materia de enfermería	5	1	Servicios Médicos
<b>Paramédico</b>	Proporcionar atención médica urgente y primeros auxilios a los usuarios.	En primeros auxilios y operación de equipo médico.	4	1	Servicios Médicos
<b>Fotógrafo</b>	Capturar imágenes y revelar, editar y transferir el material que resulte de la operación de las cámaras fotográficas en las sesiones y los eventos institucionales de la ALDF.	Para la operación de equipo fotográfico, de cómputo y medios electrónicos.	7	1	Comunicación Social
<b>Técnico en telefonía</b>	Instalar, verificar y dar mantenimiento a los equipos y líneas telefónicas que permiten generar la comunicación en la Institución.	Básicos en equipos y accesorios de telefonía, así como en instalación de líneas telefónicas.	8	1	Servicios Generales
<b>Técnico superior</b>	Coadyuvar en el montaje, instalación y operación de los equipos y sistemas electrónicos requeridos para la cobertura de los eventos	En operación de equipo y sistemas electrónicos requeridos para la cobertura de los eventos	14	1	Servicios Generales

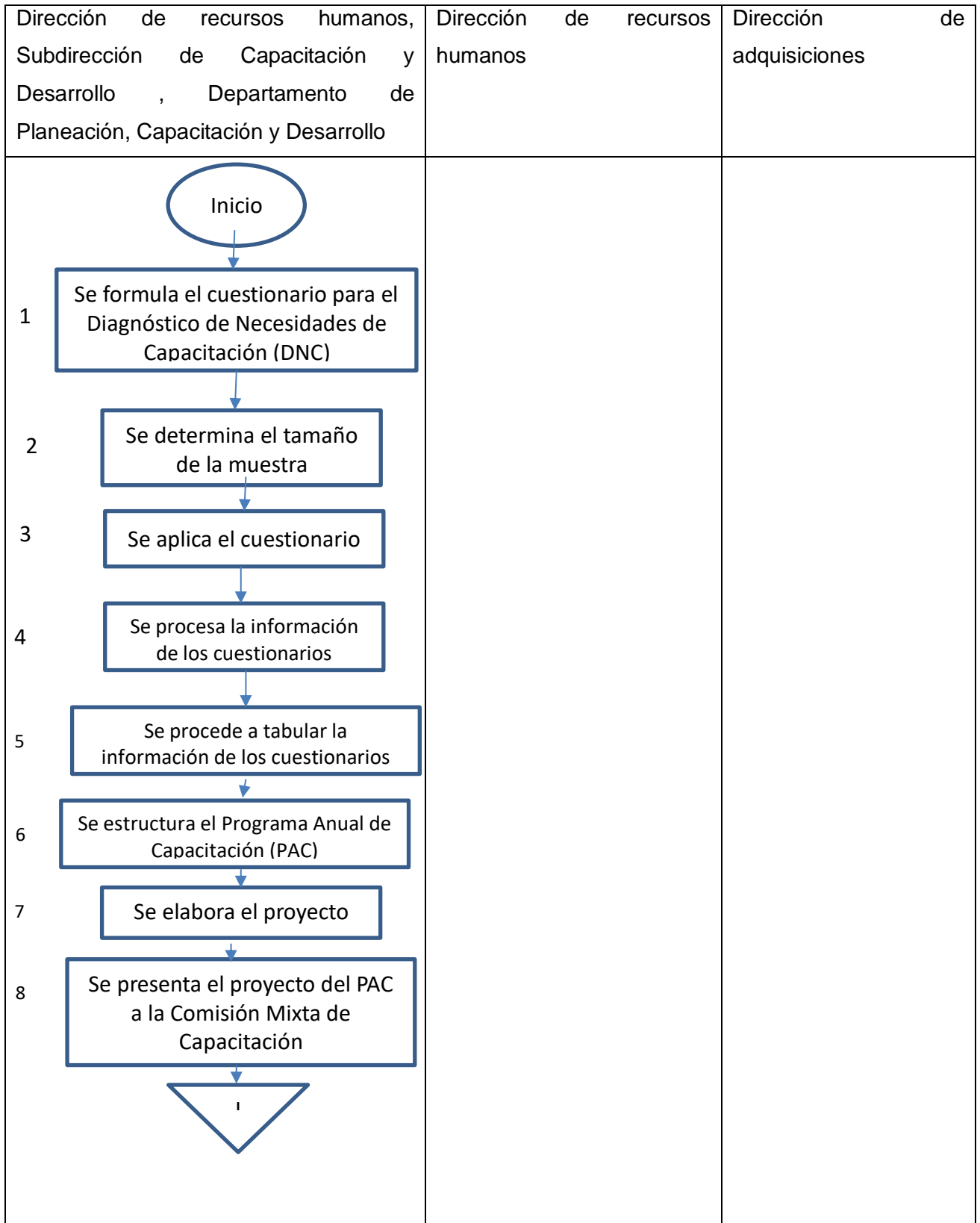
## Anexos

	institucionales.	institucionales.			
<b>Auxiliar de diseño</b>	Diseñar y producir materiales gráficos para la difusión de eventos institucionales.	Conocimientos básicos en diseño gráfico y operación de equipo de cómputo y material complementario	7	1	Servicios Generales
<b>Técnico en diseño</b>	Diseñar y producir materiales gráficos para la difusión de eventos institucionales.	Conocimientos básicos en diseño gráfico y operación de equipo de cómputo y material complementario.	11	1	Servicios Generales
<b>Edecán</b>	Apoyar en la programación y desarrollo de los eventos institucionales.	Conocimientos básicos para la organización y desarrollo de eventos institucionales.	13	1	Servicios Generales
<b>Oficial especializado de mantenimiento</b>	Realizar y reportar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario e instalaciones de la Asamblea; y verificar que el equipo de trabajo se conserve en buenas condiciones.	Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, equipos de trabajo de la Asamblea y herramientas.	9	1	Servicios Generales
<b>Oficial superior de mantenimiento</b>	Realizar y reportar actividades de mantenimiento preventivo y correctivo del mobiliario e instalaciones de la Asamblea; y verificar que el equipo de trabajo se conserve en buenas condiciones.	Conocimientos en mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones, equipos de trabajo de la Asamblea y herramientas.	14	1	Servicios Generales
<b>Total de empleados de base ALDF: 78</b>					

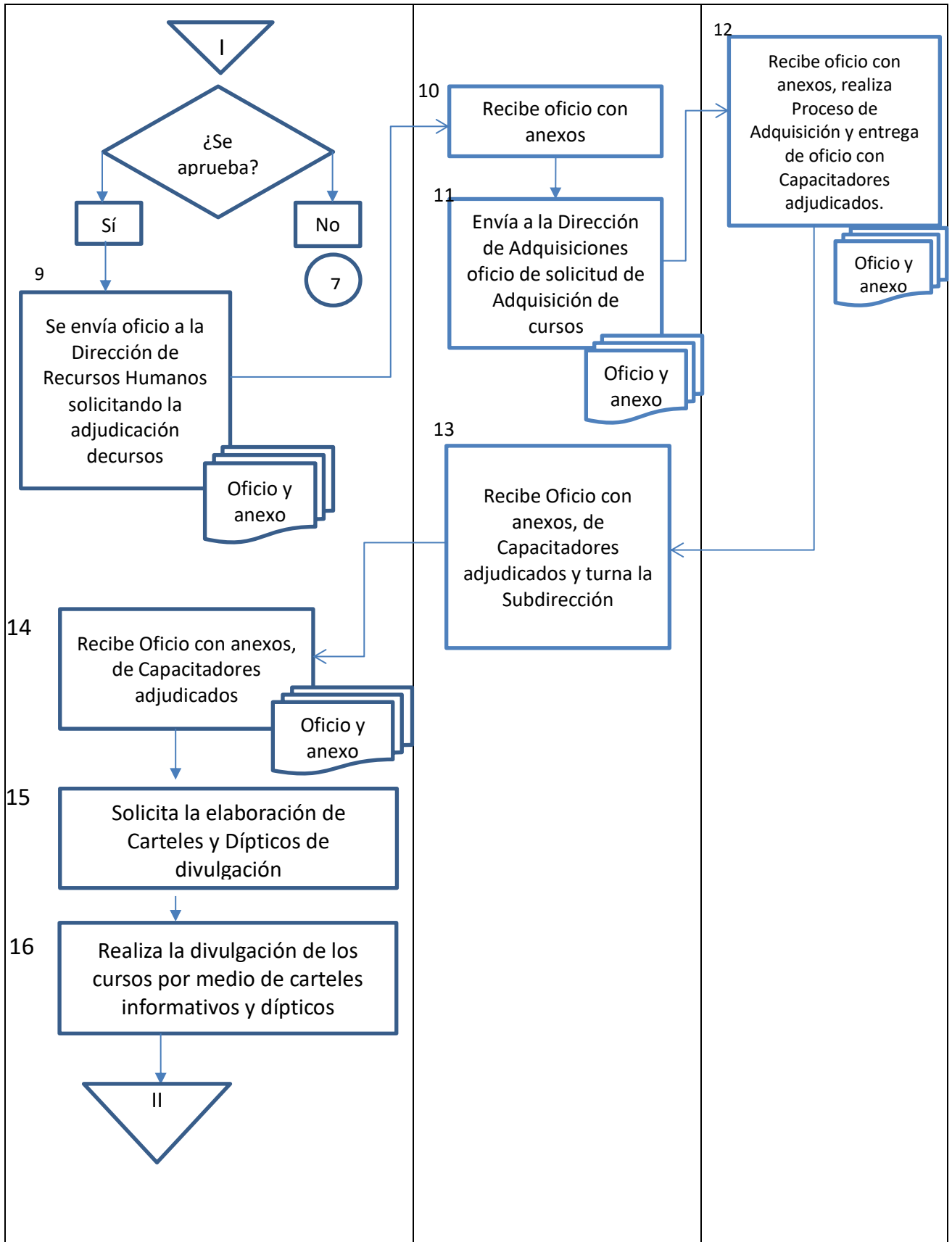
Fuente: elaboración propia con base al perfil y nivel tabular de la ALDF. (2016)

## Anexos

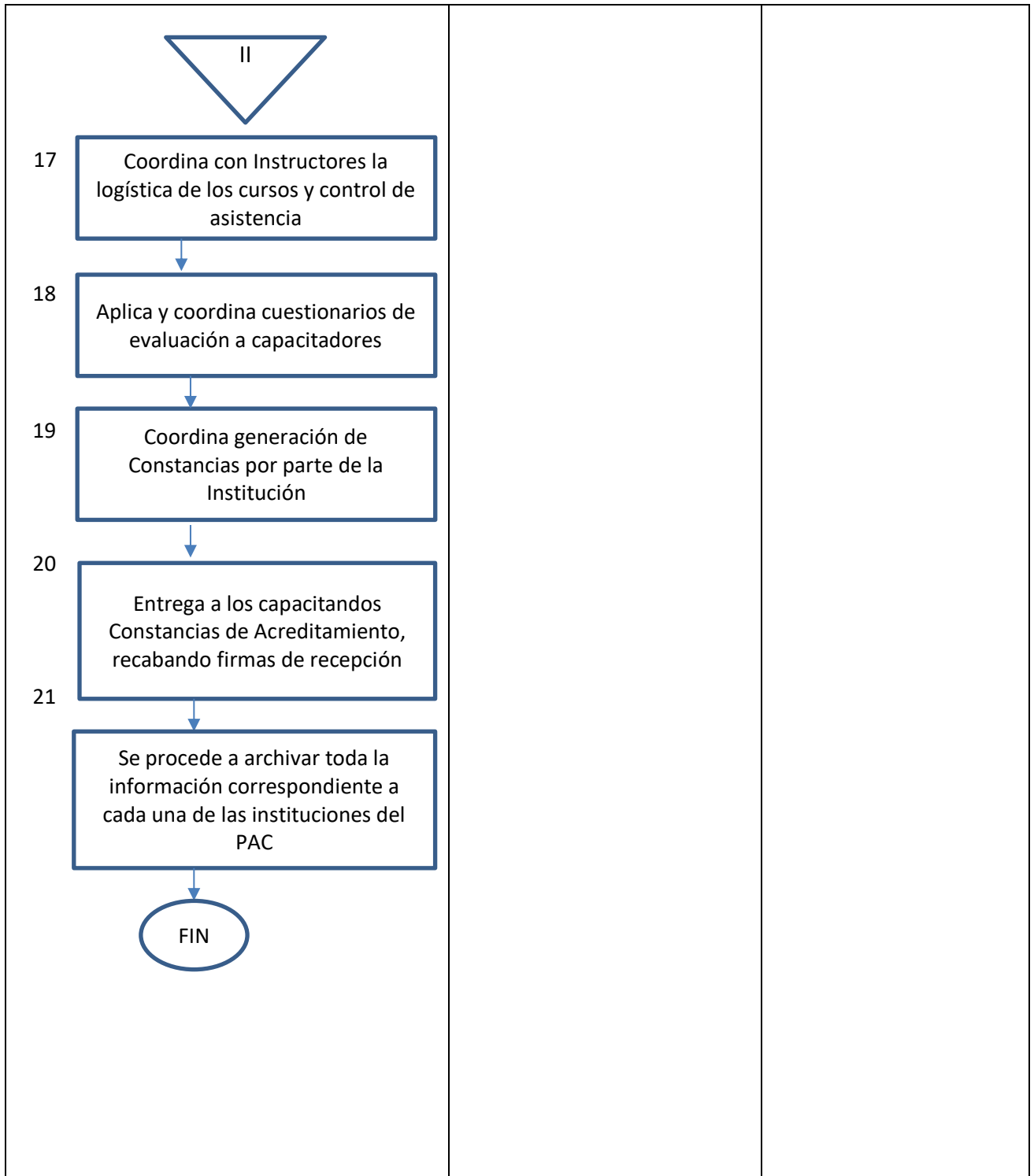
### Anexo 2 Flujoograma de capacitación y adiestramiento ALDF



# Anexos



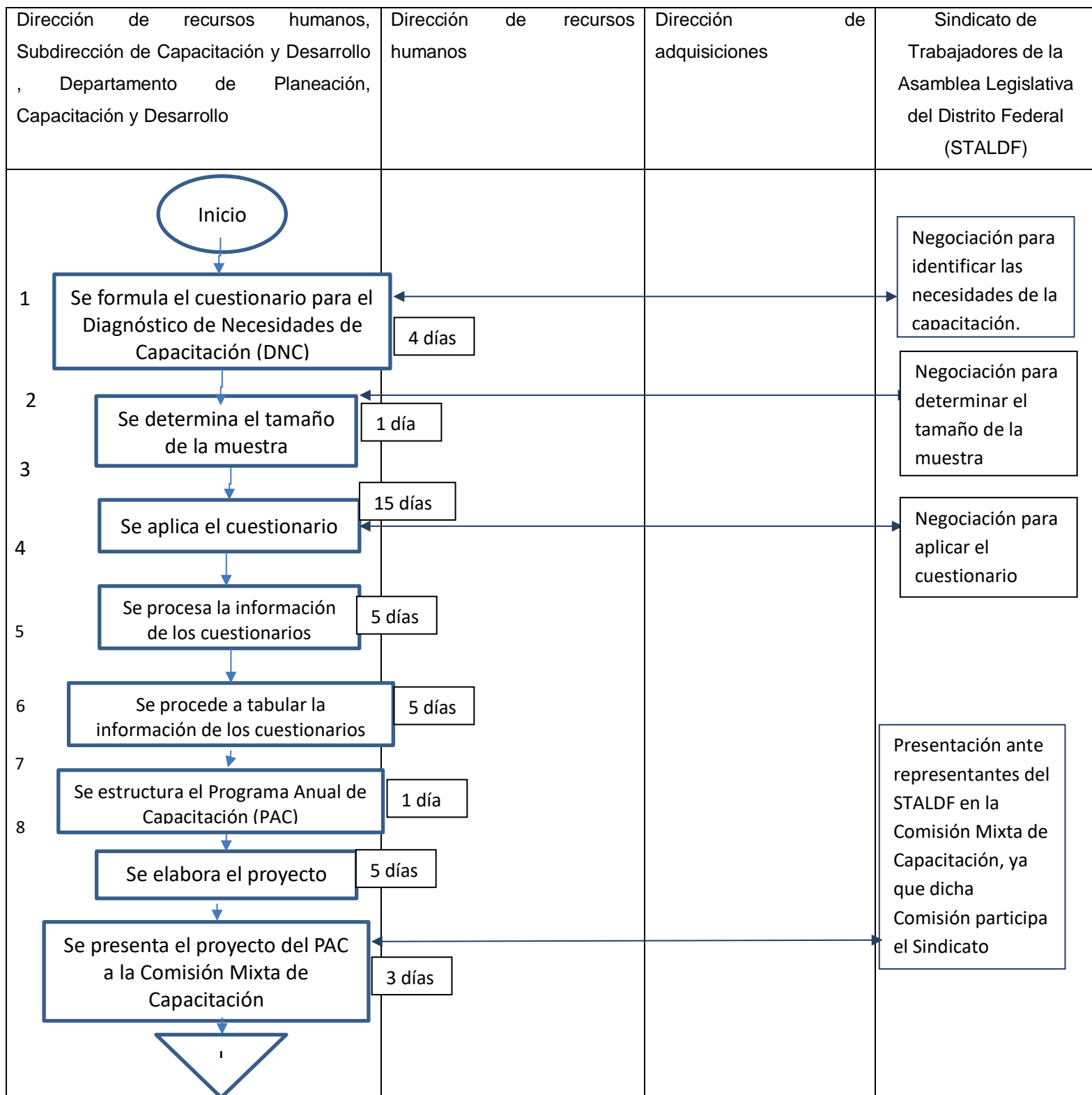
## Anexos



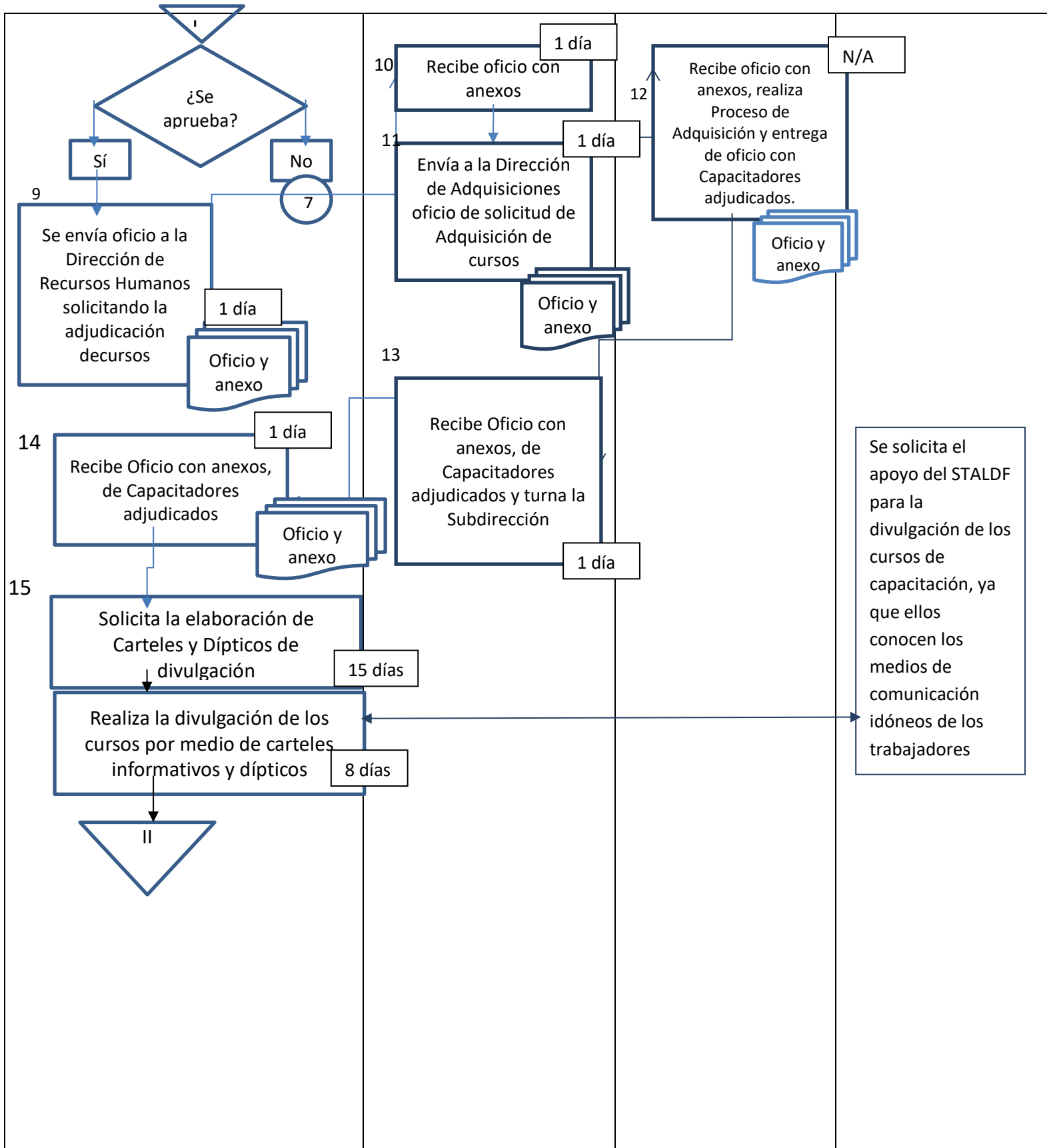
Fuente: elaboración propia con información del Manual de Políticas y Procedimientos de los Recursos Humanos de la ALDF (2013).

# Anexos

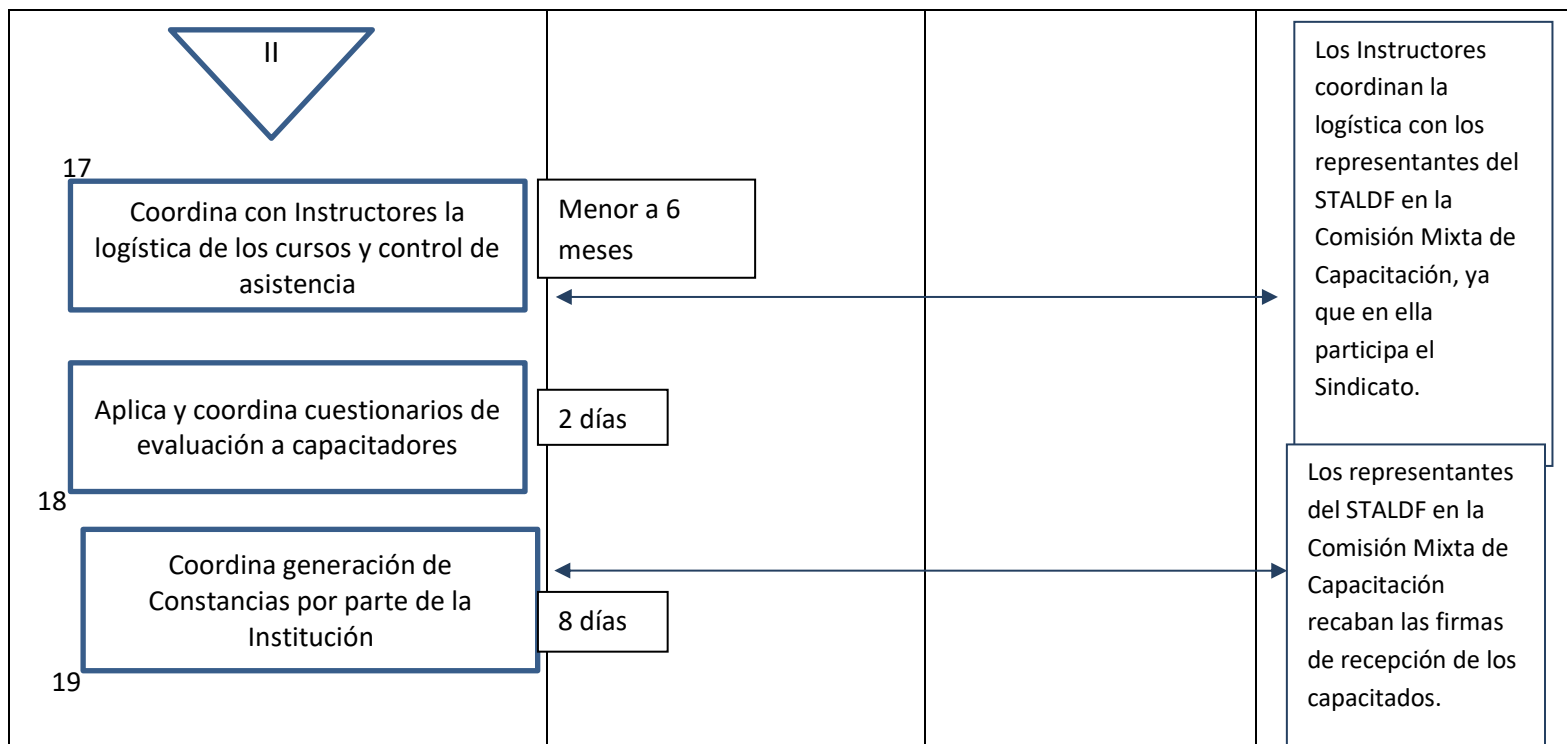
## Anexo 3 Propuesta de flujograma



# Anexos



## Anexos



Fuente: elaboración propia con información del Manual de Políticas y Procedimientos de los Recursos Humanos de la ALDF (2013).

## Anexos

### Anexo 4 Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensiones
<b>Institución</b>	Las instituciones constituyen <i>parámetros de comportamientos</i> ; es decir, “patrones organizados de normas y roles sociales construidos y conductas socialmente prescritas” (Pérez y Valencia; 2014: 86).	Las instituciones son construcciones sociales que prescriben el comportamiento, las normas y los roles sociales.	Comportamiento Normas Roles sociales
<b>Institución formal</b>	Son aquellas reglas políticas, judiciales y económicas creadas por leyes de la estructura de una sociedad (Farfán; 2007).	Reglas políticas, judiciales y económicas legitimadas en un marco jurídico	Reglas políticas Reglas judiciales Reglas económicas Marco jurídico
<b>Institución informal</b>	Son aquellas creencias culturales y normas morales que están legitimadas en un marco referencial simbólico y colectivo (Farfán; 2007).	Creencias, tradiciones y costumbres consensuadas socialmente a lo largo de su historia	Creencias Tradiciones Costumbres
<b>Racionalidad</b>	La racionalidad es cuando “los individuos tratan de encontrar soluciones satisfactorias más que maximizar sus beneficios” (Vargas, 2008: 52). Está limitada por las limitaciones cognitivas para conocer todos los cursos de acción posibles.	La racionalidad de los individuos es la búsqueda de todos los cursos de acción posibles para hallar soluciones satisfactorias.	Racionalidad Cursos de acción posible Soluciones satisfactorias

## Anexos

<b>Racionalidad limitada por el contexto</b>	Se refiere a que las instituciones acotan el comportamiento de los actores. "El punto central de esta forma de racionalidad es la elección con restricciones institucionales" (Garza, 2005: 176).	Es el tipo de racionalidad en la que la toma de decisiones está limitada por las instituciones	Racionalidad Toma de decisiones Instituciones
<b>Racionalidad emergente</b>	Tipo de racionalidad en la que los actores no calculan las consecuencias de sus acciones, sino que establecen reglas ante experiencias semejantes; por lo tanto, los actores sustituyen la capacidad de cálculo por normas construidas por ejemplos previos (Garza, 2005).	Es el tipo de racionalidad en la que se toman decisiones con base en reglas construidas con base en ejemplos previos; no con información completa.	Racionalidad Reglas hechas con ejemplos previos Información completa
<b>Racionalidad de enredados</b>	Racionalidad la que el actor sigue buscando maximizar sus ganancias, a pesar de estar ceñido a instituciones (Garza, 2005).	Tipo de racionalidad en la que el actor busca obtener las máximas ganancias, sin importar las instituciones.	Racionalidad Máximas ganancias Instituciones
<b>Incentivos selectivos</b>	Son aquellos estímulos que se aplican selectivamente a los miembros del grupos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo (Olson, 2001).	Incentivos que se ofrecen a los miembros específicos de grupos al participar para alcanzar el bien común.	Incentivos Miembros del grupo Participación Bien común
<b>Tipos de incentivos</b>	Existen dos tipos de incentivos: negativos (sanciones) y positivos (recompensas) (Olson, 2001).	Incentivos negativos: sanciones por no realizar acciones.	Sanciones Recompensas

## Anexos

		Incentivos positivos: recompensas por realizar acciones	
<b>Paradoja de acción colectiva</b>	Mancur Olson (2001) define paradoja: "si no se dan condiciones o circunstancias especiales (...), los grandes grupos, por lo menos si están compuestos por individuos racionales, no actuarán en favor de sus intereses de grupo" (Olson, 2001: 204)	La paradoja de la acción colectiva se produce cuando la participación para alcanzar los intereses del grupo no se produce si no hay condiciones especiales.	Participación de los miembros del grupo.  Intereses del grupo  Condiciones especiales
<b>Oportunismo</b>	Vargas (2008) retoma el concepto de oportunismo de Wiliamson como "La búsqueda del interés propio que lleva a los individuos a manejar la información con el propósito de obtener ventajas sobre otros individuos" (Vargas, 2008: 52).	Forma de comportamiento del individuo basada en el uso de información para obtener un beneficio personal, en detrimento de los demás.	Información  Acciones en beneficio personal en detrimento de los demás
<b>Capacitación</b>	De acuerdo con Grados (2009: 220) "acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal".	La capacitación es un conjunto de acciones que buscan incrementar las actitudes y los conocimientos de los trabajadores para que se desempeñe eficientemente en un cargo de trabajo específico	Acciones para incrementar actitudes  Acciones para incrementar conocimiento  Desempeño eficaz
<b>Adiestramiento</b>	Según Blas (2014: 40), "serie de actividades que se orientan al perfeccionamiento del individuo, teniendo	El adiestramiento es una serie de acciones que persiguen perfeccionar a un individuo. Por	Acciones para complementar conocimientos

## Anexos

	como objetivo complementar sus conocimientos y capacidades para realizar su actividad actual o desempeñarse en un cargo más amplio”.	ello, buscan complementar conocimientos y capacidades para desempeñar un cargo de trabajo más amplio.	Acciones para complementar capacidades  Desempeño de un cargo más amplio
<b>Cursos de capacitación y adiestramiento</b>	Bohlander, Sherman y Snell (2001: 223) señala que “Se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivo de capacitación; 2) deseo y motivación de la persona; 3) principios de aprendizaje; 4) características de los instructores”.	Los cursos de capacitación y adiestramiento son una serie de dos actividades: diagnóstico de necesidades y diseño de programas de capacitación –a partir del objetivo de capacitación, motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.	Diagnóstico de necesidades  Diseño del programa de capacitación y adiestramiento  Objetivo de capacitación  Motivación de la persona  Principios de aprendizaje  Características de los instructores

Fuente: elaboración propia con información de Hernández Sampieri, R. (1991).

## Anexos

### Anexo 5 Escaleta de entrevista semi-estructurada. Mandos medios del STALDF y la ALDF

Fecha:	Hora:	Lugar:
Años trabajando:	Puesto:	Edad:
Tiempo que llevas involucrado en los cursos de capacitación y adiestramiento:		

La información que proporciones será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente de investigación para revisar el proceso de los cursos de capacitación y adiestramiento, a través de los cuales los trabajadores de base desarrollan nuevas habilidades y destrezas.

#### CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. ¿De qué manera ingresaste a trabajar en la ALDF?
2. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento complementan los conocimientos que los trabajadores de base tienen para hacer sus tareas?
  - a. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento **enseñan nuevas habilidades** a los trabajadores de base?
  - b. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento **refuerzan habilidades** que los trabajadores de base tienen?
3. ¿De qué manera los contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento ayudan a que los trabajadores de base cumplan mejor sus tareas?
  - a. ¿De qué manera los contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento permiten a los trabajadores de base **acceder a un mejor** puesto de trabajo?
  - b. ¿De qué manera los objetivos de los cursos de capacitación y adiestramiento **ayudan a alcanzar las metas** de la ALDF?

## Anexos

### PLANEACIÓN DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

4. Desde tu experiencia en los cursos de capacitación y adiestramiento en la ALDF, ¿de qué manera se formula el cuestionario para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)?
  - a. ¿Cuáles son las principales necesidades que se identifican en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)?
  
5. Una vez hecho el Diagnóstico, ¿de qué manera los participantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento seleccionan los contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento?
  - a. En caso de que algún miembro del Sindicato o trabajador de la ALDF desee imponer un contenido en los cursos de capacitación y adiestramiento, ¿qué restricciones tendría para hacerlo?
  - b. ¿Toman en cuenta las experiencias de los años anteriores para la selección de los contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento?, ¿de qué manera lo hacen?

### INSTITUCIONES

6. ¿Qué costumbres (reglas no escritas) sigue el personal del Sindicato en la planeación y la realización de los cursos de capacitación y adiestramiento?
  - a. ¿Qué costumbres (reglas no escritas) sigue el personal de la ALDF en la planeación y la realización de los cursos de capacitación y adiestramiento?
  - b. En caso de que algún miembro de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento –ya sea alguien del Sindicato o de la ALDF– no actúe de acuerdo con los reglamentos, ¿cuáles sanciones se le imponen?

## Anexos

7. ¿Qué recompensas reciben los miembros del Sindicato por su participación en la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento?
  - a. ¿Qué recompensas reciben los miembros del Sindicato por asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento?
  
8. ¿De qué manera se establece el presupuesto para los cursos de capacitación y adiestramiento?
  - a. ¿Qué participación tiene el Sindicato durante el establecimiento del presupuesto para los cursos de capacitación y adiestramiento?
  
9. ¿Cuáles criterios toma en cuenta la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para contratar a los agentes capacitadores?
  
10. ¿Cuáles reglas escritas y no escritas siguen los miembros del Sindicato para elaborar las constancias de acreditamiento de los participantes el curso?

OBSERVACIONES

## Anexos

### Anexo 6 Escaleta de entrevista semi-estructurada. Personal de base del STALDF

Fecha:	Hora:	Lugar:
Años trabajando:	Puesto:	Edad:
Tiempo que llevas involucrado en los cursos de capacitación y adiestramiento:		

La información que proporcionas será confidencial y su tratamiento tendrá fines exclusivamente de investigación para revisar el proceso de los cursos de capacitación y adiestramiento, a través de los cuales los trabajadores de base desarrollan nuevas habilidades y destrezas.

#### CURSOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. ¿De qué manera ingresaste a trabajar en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal?
2. ¿Cuándo supiste que los cursos de capacitación y adiestramiento ayudan a acceder a un mejor puesto de trabajo?
3. ¿Cuántos cursos de capacitación y adiestramiento has tomado desde que ingresaste a trabajar en la ADLF?
4. ¿De qué manera los cursos de capacitación y adiestramiento te han ayudado a perfeccionar tus habilidades en tu puesto de trabajo?
  - a. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento te han **enseñado nuevas habilidades** para tu puesto de trabajo?
  - b. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento han **reforzado tus habilidades** en tu puesto de trabajo?
  - c. ¿Cuáles contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento te han ayudado a aspirar a un mejor puesto de trabajo?
5. ¿De qué manera los contenidos de los cursos de capacitación y adiestramiento te han ayudado a cumplir mejor tus tareas laborales?
  - a. ¿De qué manera los cursos de capacitación y adiestramiento te han ayudado a cumplir los fines de tu puesto de trabajo en la ALDF?

## Anexos

6. ¿Has adquirido algún mejor puesto de trabajo gracias a los cursos de capacitación? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cómo fue el proceso para adquirir el mejor puesto de trabajo?
  - a. Desde tu experiencia, ¿cuáles reglas pesan más para acceder a un mejor puesto de trabajo: las reglas formales o las informales?
  - b. ¿De qué manera te ayudó el Sindicato a acceder a un mejor puesto de trabajo?

## INSTITUCIONES

7. ¿Qué recompensas reciben los miembros del Sindicato por asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento?
8. ¿Cuáles reglas escritas y no escritas siguen los miembros del Sindicato para elaborar las constancias de acreditamiento de los participantes el curso?

### OBSERVACIONES