



6  
24

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL  
PERSONAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL  
SERVICIO A LOS USUARIOS DEL SISTEMA  
INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (SOFTWARE)  
EN DIGIDATA, S. A. DE C. V.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTAN:  
MARIA ELVIRA ARROYO LUGO  
PEDRO SUAREZ GARCIA**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A.E. Y C.P. RAUL RAMIREZ CRUZ



MEXICO, D. F.

1986

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTO

**A DIOS**

Por que el saber que existe, ha permitido guiar mi vida.

**A mis Padres:**

Moises y Remedios

Por el incondicional apoyo brindado en cada momento, y como muestra de admiración y respeto, por el ejemplo de fuerza, valor y honestidad, que para mi han representado.

**A mi Familia:**

Con todo mi amor a Javier, mi esposo, a mis hijos Pamela, Denise y Néstor quienes significan lo más hermoso que me ha sucedido y han sido el impulso principal para seguir adelante, les debo más de lo que podría expresarles.

**A mis Hermanos:**

Victoria, Guadalupe, Cecilia, Carolina y Rafael

Porque han sido los mejores compañeros, ya que esto no es un logro personal, sino la culminación de una meta en la que han sido parte fundamental, por su apoyo, comprensión y cariño, mi agradecimiento será por siempre.

Finalmente, quisiera expresar mi profundo reconocimiento por la ayuda, el estímulo brindado por todas y cada una de las personas que contribuyeron para la realización de este trabajo.

**EMILIA ARROYO UNO**

## AGRADECIMIENTO

A mis Padres:

Pedro Suárez, Guadalupe García

El haberme dado la vida, el amor, el cariño, la confianza que tuvieron en mí, y sobre todo el apoyo que recibí de ellos día a día, para lograr la Culminación de mi Licenciatura.

A mis Hermanas:

Isabella, Martha, Gabriela y Alejandra

Por su apoyo y cariño gracias a eso he logrado una de mis metas la Licenciatura, espero que les dé ánimos para que concluyan todos sus objetivos.

A mi Familia:

Mi Esposa Tety, Mis Hijos Taura y Pedro Eduardo

El apoyo y cariño que tuve de ellos, agradezco haberme permitido tomar el tiempo que les correspondía para culminar, la Licenciatura, espero que esto les sirva de ejemplo a mis hijos de que todo lo que se propongan realizar es posible y más cuando se quiere.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por la Educación que recibí y a cada uno de los maestros por sus sabios consejos.

**PEDRO SUÁREZ GARCÍA.**

## SEMINARIO DE TITULACION

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL PARA  
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO A LOS USUARIOS DEL  
SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS (SOFTWARE) EN  
DIGIDATA, S.A. DE C.V.

"SIRH".

### ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1.1. Conceptos	5
1.2. Objetivos e Importancia del desarrollo de Recursos Humanos	11
1.3. Características	14
1.4. Técnicas de Recursos Humanos	15
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION</b>	
2.1. Conceptos y Aspectos Generales	26
2.2. Tipos, Sistemas y Necesidades de capacitación y adiestramiento	32
2.3. Métodos, Técnicas y Programas auxiliares en la capacitación y desarrollo de Recursos Humanos	47
2.4. Marco legal.	60
2.5. Calidad y Servicio	62

### **CAPITULO 3**

#### **LA EMPRESA ( DIGIDATA, S.A. DE C.V.)**

3.1.	Antecedentes	83
3.2.	Aspectos generales	84
3.2.1.	Misión	84
3.2.2.	Objetivos	84
3.2.3.	Políticas generales	85
3.2.4.	Filosofía	86
3.2.5.	Posición en el mercado	87
3.2.6.	Proyecciones a futuro	88
3.3.	Productos y/o servicios que ofrece	88
3.3.1.	Descripción de productos y/o servicios que ofrece	84
3.3.2.	Características de los servicios	91

### **CAPITULO 4**

#### **DESARROLLO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN**

4.1	Presencia de agentes de cambio que influyen en el desarrollo del personal	94
4.2	Planteamiento del problema	94
4.3	Formulación de hipótesis	95
4.4	Determinación de variables	95
4.5	Definición de objetivos	102
4.6	Determinación de la población	103
4.7	Elaboración de instrumentos de investigación	103
4.8	Recopilación de información	107
4.9	Análisis de información	119

## **CAPITULO 5**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

5.1 Formulación del programa	135
1 INTRODUCCIÓN	138
2 OBJETIVOS	139
3 POLÍTICAS	140
4 DESARROLLO DEL PROGRAMA	141
5 PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	151
6 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	152
7 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	154

<b>CONCLUSIONES</b>	159
---------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	162
---------------	-----

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	185
---------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

Debido a la situación económica por la cual atraviesa el país las empresas se han visto en la necesidad de incrementar la producción, así como la calidad misma para poder competir dentro del mercado en el que se encuentren, ya sea nacional e internacional.

Ante las tendencias de un mercado cada vez más competitivo, la calidad del servicio que se ofrece al cliente, es un elemento determinante para la permanencia de las empresas en los mercados que se caracterizan por ser cada día más exigentes.

En busca del mejoramiento de calidad del servicio que se proporciona al cliente es necesario considerar al personal que lo brinda, debe estar capacitado para dicho fin, y es aquí, en donde el Desarrollo de Recursos Humanos juega un papel de suma importancia para incrementar la calidad de dicho servicio.

En la realización del presente trabajo de investigación, en donde lo primordial es la importancia que tiene el desarrollo del personal dentro de la organización, para incrementar la calidad de servicio que se proporciona a los usuarios.

Dicho trabajo se realizó en DIGITADA, S.A. DE C.V., dedicada a la consultaría de sistemas y quien ha desarrollado el Sistema Integral de Recursos Humanos "SIRH".

El planteamiento del problema es en base a una investigación preliminar, en la cual se determina de manera clara, de lo que trata en esencia el texto, que es la importancia del desarrollo del personal en la calidad de servicio a los usuarios del Sistema Integral de Recursos Humanos "SIRH".

El capítulo I describe una serie de aspectos generales relacionados con la Administración de Recursos Humanos el cual describe: concepto, objetivos, técnicas, tipo.

El capítulo II describe aspectos relacionados con la Capacitación desde concepto, importancia, objetivo y marco legal.

En el apartado correspondiente al capítulo III, se describen aspectos relacionados con la empresa (DIGIDATA, S.A. DE C.V. ), desde antecedentes, estructura, misión, objetivos, políticas, descripción de funciones y características de los productos y servicio que ofrece.

En el capítulo IV se desarrolla el modelo de investigación, el cual describe paso a paso, las actividades que se llevaron a cabo durante la investigación

En el capítulo V se determina y plantea la propuesta, tal como la elaboración de un Programa de Capacitación, las ventajas y desventajas de la propuesta misma, para así dar a conocer las conclusiones a que se llegó en la realización de dicho trabajo.

Para el siguiente trabajo seguiremos la siguiente secuencia:

- 1.- Investigación
- 2.- Determinación y evaluación de soluciones
- 3.- Presentación de informe
- 4.- Aplicación práctica de las recomendaciones

En cada una de las acciones mencionadas anteriormente, se desarrollaran diferentes actividades, las cuales se detallan a continuación:

1.- **Investigación:** En esta fase obtendremos toda la información necesaria que nos permita tener una idea de los problemas, para tal efecto realizaremos un estudio preliminar que nos permitirá separar los factores para su mejor comprensión, es por lo tanto, una acumulación de información general y detallada de manera rápida.

El estudio preliminar deberá contener:

- a) Información documental.- que comprenderá manuales administrativos, registro de personal, revisión de estudios previos en el área o áreas, lectura de informes anteriores.
- b) Información sobre el campo de trabajo.- en esta fase se analizaran los organigramas, descripción de funciones, gráficas, reportes y formas utilizadas en la organización.

c) Observación Directa.- se efectuarán visitas a las distintas unidades que integran la organización, para tener una idea de la manera en que se realizarán las actividades.

- Instalaciones
- Procedimientos
- Recurso Técnicos, Materiales y Humanos

d) Aplicación de cuestionarios.- nos auxiliaremos de la aplicación de cuestionarios como un medio sumamente útil para recabar información que pueda ser fácilmente evaluada

Dichos cuestionarios se aplicarán a personal, clientes (usuarios), proveedores.

e) Entrevistas.- de ser necesario se entrevistarán a personas directamente relacionadas con la empresa, ya que de estas entrevistas pueden surgir algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos tomar en cuenta y encontrar los mecanismos o estrategias para solucionarlos.

**2.- Determinación y Evaluación de soluciones.** Una vez obtenida la información procederemos a realizar un análisis minucioso de la misma, auxiliándonos de la estadística y de otras técnicas para el registro y evaluación de la información.

Utilizaremos el diagnóstico administrativo, como herramienta en la cual nos apoyaremos para el desarrollo del presente trabajo.

**3.- Presentación del informe.** Esta fase consiste en la presentación de los resultados obtenidos durante la investigación realizada, y contendrá las alternativas propuestas para la solución de los problemas detectados en la organización, mismos que serán entregados a los ejecutivos con autoridad de aprobación.

**4.- Aprobación practica.** Una vez aceptadas las propuestas, la aplicación practica de las mismas se realizará en coordinación con las personas designadas para tal efecto, esta aplicación deberá hacerse en forma planeada y organizada, para que no afecte innecesariamente las actividades.

El Licenciado en Administración es el más recomendable para la realización y aplicación de programas de capacitación.

## **CAPÍTULO 1**

# **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

## ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANOS

### 1.1. CONCEPTOS

#### ADMINISTRACION GENERAL

##### **Fernando Arias Galicia <sup>1</sup>Señala:**

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ellos con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

##### De acuerdo con **Idalberto Chiavenato<sup>2</sup>:**

La administración constituye el modelo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos
- Por medio de personas;
- Utilizando Tecnología;
- En una organización;

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales unas veces cooperativos, otras veces conflictivos tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. , para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible.

La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitaran alcanzar sus objetivos, son de tres tipos.

**(Arias Galicia)**

---

<sup>1</sup>Fernando Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos

<sup>2</sup>Idalberto Chavenato. Administración de Recursos Humanos. Edita. Mc. Graw Hill México. 1981. p

**Recursos Materiales** .- Dentro de los recursos materiales están comprendidos los bienes tangibles de la empresa, incluyendo el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

**Recursos Técnicos** .- Los recursos técnicos agrupan a los instrumentos que sirven como auxiliares en la coordinación de los otros recursos, bajo este rubro también se enlistan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.:

**Recursos Humanos** .- Están constituidos por el personal que laboran en una empresa y que va a ser el encargado de manejar los recursos antes mencionados, los Recursos Humanos lo constituyen también de acuerdo con Idalberto Chiavenato las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los Recursos Humanos están distribuidos en el nivel institucional (Dirección), nivel intermedio (Gerencia y asesoría), y el nivel operativo (Técnicos), funcionarios y obreros, además de los supervisores de primera línea.

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inerte y estáticos por si mismos. Constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos sino también otros factores tales como: Los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.. etc.

Los Recursos Humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos antes mencionados que conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

## CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Una vez definido el Recurso Humano de la empresa, podemos proponer un concepto de administración de Recursos Humanos. Con frecuencia se emplean otras aceptaciones para referirse a la función de administración de personal. Por tal razón, antes de dar el concepto de la misma, se presenta una lista de estas aceptaciones con sus contenidos.

**Según Idalberto Chiavenato<sup>3</sup>**, La Administración de Recursos Humanos consiste en la Planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que organización representa el medio que permita a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de si mismas con una actitud positiva y favorable.

**Willian B. Werther, Jr./ Keith Davis**, La Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de la organización, la eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El Sacrificio de los valores las actividades de los Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización.

**Según Fernando Arias Galicia**, La Administración de Recursos Humanos es " El proceso Administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".

Por otro lado, de acuerdo a la definición de **Andrew f. Sikula**, la Administración de Recursos Humanos es "La que se ocupa del reclutamiento, selección, introducción, inducción, entrenamiento y desarrollo de los Recursos Humanos (fuerza de trabajo) por y dentro de una empresa".

---

<sup>3</sup>Chavenato p-

**Lourdes Munch Galindo y José García Martínez.** Afirman que la Administración de Recursos Humanos "Tiene por objetivo conseguir y conseguir un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Para nosotros la definición más adecuada y más comprensible es la de Idalberto Chiavenato, ya que se considera la Administración de Recursos Humanos como parte de la Administración General y que a través del proceso administrativo pretende optimizar y coordinar el esfuerzo humano a fin de satisfacer los objetivos de la empresa y del individuo.

### **LA MACRO ADMINISTRACION**

Significa un reto hacia el futuro, una transformación de nuestra ciencia, de una práctica a un praxis interdisciplinaria que se apoyará en la cibernética y la robótica cuya naturaleza se desplazará del empleo de la fuerza humana y mecánica a la atómica. A esta nueva actividad social la hemos identificado con el Nombre de macroadministración.

La macroadministración debe ser concebida como una actividad interdisciplinaria por que aprovecha para sus propios fines y objetivos, las ventajas comparativas de cada una de las siguientes disciplinas del saber social.

- a) De la economía, la visión global de las leyes económicas.
- b) Del Derecho, la normatividad que posibilita la vida social
- c) De la Ciencia Política, la definición de objetivos, proyectos y estrategias nacionales a seguir.
- d) De la Sociología, el análisis y explicación de la dinámica de la relación individuo - colectividad.

Taylor considera que la administración científica es una revolución mental completamente por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patronos.

También esa revolución mental, involucra al sector directivo, al encargado, al superintendente, al propietario del negocio, en cuanto a sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios de estos.

Sin esta revolución mental completa en ambos lados, la administración científica no puede existir.

Para Fayol, la administración científica contempla primeramente el fenómeno de la propia iniciativa de los obreros, otorgándoles incentivos específicos, pero no representa sino la menos de dos ventajas.

La mayor de ellos proviene de las nuevas e inauditas obligaciones que deben asumir quienes se encargan de la administración, y a las que no estaban previamente acostumbrados. Estas obligaciones son conocidas como "Los Cuatro Principios de la Administración Científica", y son:

- 1.- Reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los trabajadores: conocimiento que se halla en las cabezas, las manos y los cuerpos, en la aptitud, habilidad, destreza de estos obreros.
- 2.- Selección Científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores
- 3.- Acostumbrar al trabajador científicamente escogido, a la ciencia.
- 4.- División reflexiva del trabajador.

Fayol sintetiza en estos puntos, las reglas y principios organizativos que se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa para hacer más eficiente su trabajo y con ello, aumentar su producción.

La Administración Moderna no puede permanecer marginada de la innovación tecnológica, en especial de la informática, herramienta indispensable en el aprovechamiento racional y óptima de los recursos con los que se dispone. El desarrollo de la tecnología moderna permite, por ejemplo, ahorrar o suprimir gastos repetitivos mediante la automatización y robotización de la producción.

Mejorar la calidad de vida, asimismo, debe ser una de las preocupaciones principales de la macroadministración. Para J. Kolipinski, a la calidad de vida hay que concebirla como un patrón en el sentido de la vida humana por alcanzar y la posibilidad de lograr los principales deseos humanos contemporáneos. Dichos deseos pueden ser:

- 1.- Abastecimiento de las necesidades existenciales, fisiológicas, y las condiciones para el desarrollo de las habilidades físicas y espirituales.
- 2.- Deseo del orden, que permite a un ser humano colaborar con los otros para el bien de todos y para prevenir efectos de sus propias actividades.

- 3.- Condiciones de vida que favorezcan la autorealización del desarrollo Humano
- 4.- Aseguramiento de la participación e influencia sobre la vida social y económicas en la designación en la designación de los fines socioeconómicos y de los medios para su realización.

La macroadministración debe cubrir forzosamente tres requisitos<sup>4</sup>:

- 1.- Evitar la explotación del hombre por el hombre
- 2.- Preservar el entorno ecológico
- 3.- Producir el máximo de bienestar social con el mínimo de sacrificio individual

La platica de la macroadministración, debe darse entonces, buscando las diversas formas para mejorar la eficiencia de la producción, pero respetando los derechos del hombre y los recursos naturales, debe dirigirse a resolver los problemas del subdesarrollo, tanto rurales como urbanos, de la pobreza y la miseria de la mayoría de la población.

### **La Función Administrativa**

El significado de la Administración ha sido objetivo de múltiples controversias, habiéndose expresado en diversas formas:

Henry Fayol, en su estudio de la Administración Industrial y General, nos dice que:

“Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las operaciones técnicas, comerciales, financieras y de seguridad que son afines a las empresas”

George R. Terry, en su tratado de Principios de Administración, nos dice que:

“Administración es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano y la utilización es lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos”.

Ante estos pensamientos y resumiendo los mismos, podemos intuir que la administración es una ciencia social, cuyos fines y medios tienen a regular la actuación de las empresas, para lograr la adecuación de sus esfuerzos desfogue en una productividad óptima.

---

<sup>4</sup>Revista Auditoría y Contabilidad. Comunicación Administrativa Actualizada N° 69, Agosto 1989 Pag. 4 a 8

## **I.2. OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Promover el crecimiento integral del individuo, orientando los esfuerzos al mejoramiento del comportamiento individual y colectivo para el desempeño de las actividades. e incrementar el bienestar de los empleados y la eficacia de la organización

La organización se ve en la necesidad de modificar las habilidades, y actitudes de su personal, con el fin de obtener un mejor desempeño y consecuentemente contribuir al logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Arias Galicia, los Recursos Humanos tienen como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de trabajo, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del trabajador en si mismo; asesorar a las direcciones y otras unidades de la organización.

Según **William B. Werther, Jr./Keith Davis**, Los Objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Recursos Humanos, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de Recursos Humanos.

**Objetivo Social.**- El Administrador de Recursos Humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribuciones de una de una entidad o compañía

**Objetivos de la organización .-** El Administrador de Recursos Humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad, es una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales, debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en pocas ocasiones vienen a coincidir en la practica.

**Objetivos Funcionales .-** Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales.

Objetivos Individuales .- Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función y un objetivo, en esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que lleva a cabo esos Recursos Humanos.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato. Los objetivos de los Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo o la presentación de algún servicio como una actividad especializada).

Principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de Recursos Humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

Puede hablarse de los fines de la Administración de Recursos Humanos atendiendo los puntos de vista que necesariamente se presentan en forma simultánea:

I.- Desde el punto de vista de la empresa.

- a) Obtener la máxima capacidad de todo el personal que trabaja en cualquier departamento y nivel dentro de ella.
- b) Obtener la plena colaboración de todo el personal, en otras palabras, que deseen poner al servicio de la empresa sus capacidades.

2.- Desde el punto de vista del trabajador.

a) Obtener un salario o sueldo justo y proporcionado a la importancia de sus labores. Cabe mencionar que también es cierto que cuando sus necesidades vitales están satisfechas, este punto puede ser secundario.

B) trato y condiciones de trabajo adecuado.

condiciones de trabajo en cuanto a las físicas, sociales, morales, etc.

c) Seguridad y progreso en su puesto. La seguridad tanto presente como futura refleja una estabilidad que requiere en su puesto; la futura reflejada en presentaciones que le asegure que tendrá lo necesario en su vejez o en caso de incapacidad física.

El fin último de la Administración de Recursos humanos es el de coordinar estos dos tipos de intereses, el de la empresa y del trabajador.

El departamento de Recursos Humanos debe ser productivo, es decir que debe ir siempre adelante de los acontecimientos, de las necesidades, aun de los proyectos.

La capacitación persigue tres objetivos específicos:

- **DOTAR DE CONOCIMIENTOS AL PERSONAL.**
- **DESARROLLAR HABILIDADES.**
- **MODIFICAR ACTITUDES.**

Los procesos de capacitación y desarrollo de personal, deben ir encaminados al logro de las metas individuales y organizacionales del personal y de la empresa, respectivamente.

Los constantes cambios sociales y tecnológicos por los que atraviesa nuestro país, han modificado el campo laboral y el antiguo criterio de que un empleado asciende de puesto por la antigüedad, aún sin contar con los conocimientos y habilidades requeridas para ocuparlo.

Por lo anterior, el individuo se ve en la necesidad de capacitarse día con día, no sólo en las funciones o actividades de su puesto sino también, en conocer a la organización de manera integral, para aspirar a un puesto mejor remunerado y elevar su nivel jerárquico.

Bajo este planteamiento, el personal que se preocupa por adquirir más conocimientos, es bien visto por la organización y se le considera para ser promovido, mientras que aquél que no demuestra interés se convierte en un elemento improductivo para la organización.

El desarrollo del personal puede ser autodirigido y autosostenido siempre que el individuo reconozca la necesidad de evolucionar y trate de hacerlo por su propio esfuerzo, o bien, puede ser resultado de presiones externas sobre él, de las políticas de la organización, de los compañeros o de las prácticas.

El desarrollo se puede realizar de manera informal, en reuniones, mediante lecturas y contacto con personal de otras organizaciones o bien puede ser por medio de programas para dicho fin. A continuación se muestran los beneficios que brinda la capacitación tanto a las organizaciones, como al individuo y a las relaciones empresa-individuo.

### **1.3 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El personal de una empresa constituye el elemento más importante dentro de la organización.

Es fundamental destacar la importancia del personal para la existencia de cualquier grupo social. Su trascendencia radica en que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los recursos materiales y técnicos.

El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa pues el logro de los objetivos de la misma, va en función directa con la fuerza, la inteligencia, los conocimientos y experiencias de los integrantes de la organización.

De acuerdo con **Fernando Arias Galicia** las características del personal que deben considerarse para una buena administración son:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. El personal de una empresa implica una disposición voluntaria del individuo por lo que nadie podrá ser obligado a presentar trabajos sin a justa retribución y sin su pleno conocimiento.

b) Las actividades de las personas son voluntarias pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros: sólo contará con el si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición todo lo que poseen y darán su máximo esfuerzo, por lo que aparte de un contrato legal de trabajo, existen también un contrato psicológico.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas presentan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de este servicio de los aspectos señalados.

d) El total del personal con que cuenta un país o una organización en un momento dado se puede incrementar. Existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. Sin embargo el personal también puede ser disminuido por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

#### 1.4. TECNICAS

- **Fuentes de Reclutamiento.**- Esta actividad consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Es captar y agrupar solicitantes factibles de ser seleccionados para ocupar puestos vacantes, con este objetivo se debe recurrir a las fuentes adecuadas, considerando los niveles de puestos y personal que se denomina, buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes que se presenten

Interna.- Es la que se realiza dentro de la misma organización, promoviendo a los empleados que solicitan su cambio, o los que de acuerdo a los exámenes resulten más aptos para cubrir el puesto vacante.

Externa.- Es

- **Selección.**- Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado o en el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa.

Es elegir a quienes cumplan con las especificaciones del perfil y descripción del puesto. esta fase se realiza por medio de entrevistas, pruebas de habilidad. psicológicas y psicométricas. analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

- **Contratos.**- Es una especie de acuerdo , expectativa o un proceso recíproco. la organización realiza cosas por el trabajador, lo remunera. le da prestaciones, y el empleado responde desempeñando las tareas asignadas.

Es el compromiso que adquieren, tanto la empresa como el candidato para establecer una relación de trabajo que se espera sea duradera.

- **Inducción.**- El objetivo de esta función es incorporar al nuevo integrante a la empresa. orientarlo en los aspectos generales de la misma, asimismo, proporcionarle la descripción de su puesto y en su caso la parte del manual que le afecte y mostrarle las instalaciones.

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

- **Seguridad e Higiene.**- Constituye dos actividades íntimamente relacionadas. orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud que no ponga en riesgo la integridad física de los empleados. Es el cuidado de la vida. la integridad física y la salud personal, con apoyo tanto de la medicina de trabajo. las diferentes dependencias de salud, así como de técnicas para evaluar y prevenir los riesgos de trabajo que originan accidentes y enfermedades.

#### **Análisis de Puesto**

**Concepto.**- Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, lo requisito (conocimientos, experiencia, habilidad, etc. ) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que priven en el sistema donde se encuentra enclavado.

Estudio y descripción de tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones y que constituyen una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitudes y aptitudes que deben cubrir la persona destinada a ocupar el puesto. Comprende dos fases: la descripción del puesto, y las especificaciones detalladas de las actividades a desarrollar.

Dependiendo de las funciones que tenga que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso. Por eso es necesario examinar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito.

**Necesidad Legal.-** La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayoría precisión posible".

Asimismo el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a su representante, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Por último el artículo 134, en su fracción IV, marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en forma, tiempo y lugar convenidos.

### **CALIFICACION DE MERITOS**

**Concepto (Arias Galicia) .-** Es un técnica específica que permite apreciar el desempeño de un trabajador, la calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador.

La calificación de méritos juzga a posteriori sobre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante.

Los méritos que califica esta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana: la realización de un trabajo.

Es el reconocimiento al conjunto de conocimientos habilidades o actitudes que un trabajador demuestra poseer o que pone en practica en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo.

La calificación de méritos se refiere a una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes: criterios, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

La calificación de méritos constituye una evaluación separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina una apreciación conjunta.

La recopilación de estadística y datos sobre elementos tales como unidades producidas por un trabajador, errores que comete, material que desperdicia, aciertos e innovaciones que logra, etc., también orienta el juicio de quien califica, y constituye, por lo mismo, una base objetiva que puede ser aprovechada técnicamente en la calificación de méritos.

En esta técnica se considera exclusivamente un tiempo fijo y el resultado del juicio con ella se forma, se consigna por escrito. La calificación de méritos se refiere únicamente a una persona concreta y determinada; y sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

### **PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA CALIFICACIÓN**

- Para la organización.- Una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes deba darse preferencia en los ascenso, a quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, que trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. puede incluso, servir de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento.

- Para el supervisor.- La calificación técnica de méritos consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados, ayuda a este a dar su opinión en caso de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc., en las que casi siempre se pide su parecer; lo ayudara a juzgar analíticamente a su personal, lo que mejorará su labor de supervisor.

- Para el trabajador .- Puede corregirse, perfeccionarse y prevenir sanciones y quizá despidos, estímulos, además su esfuerzo , ya que lo ve recompensado, esto permite que periódicamente se le este informando sobre su comportamiento dentro de la misma.

- Correlación con los incentivos .- Cuando en una organización se establece un sistema de incentivos ocurre con frecuencia que la dificultad de fijar las unidades que se producen, por que la calidad podría resentir perjuicios, en estos casos la calificación de méritos puede ayudar a determinar quienes deben recibir los incentivos.

### **POLITICAS DE LA CALIFICACION DE MERITOS**

El empleo de la calificación de méritos como fundamento del desarrollo del personal propiciará una elevación de la moral entre el mismo, lo cual se traducirá a largo plazo, en un incremento de productividad.

Resulta una buena política, para lograr una mayor objetividad, que cada calificación sea revisada, cosa que tiene como objetivo exigir mayor cuidado al formular y remediar sus deficiencias. Los medios más usuales para revisar las calificaciones son las siguientes:

- a) Compararla con la de otro trabajador que se considere similar
- b) Comparar un periodo de calificación con otros trabajadores
- c) Considerar las objeciones hechas por los trabajadores

La revisión debe ser hecha por un supervisor de mayor categoría de los que calificaron, pero conociendo a los trabajadores evaluados

### **CARACTERISTICAS QUE DEBEN CALIFICARSE**

Determinar los puntos que deben incluir en la calificación de méritos, requiere un estudio que considere:

- a) Los fines que se persiguen
- b) Los niveles en que se encuentran los trabajadores calificados
- c) El análisis y evaluación de los puestos de los calificados

Periodicidad con la que debe realizarse la calificación de méritos si una de las finalidades de esta técnica es modificar la actitud y motivar a calificadoros y calificados a una superación del trabajo, es aconsejable hacerla, en condiciones normales, no menos de 2 ni más de 4 veces al año.

## DIVERSOS METODOS DE CALIFICACION

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc., citando en principio los más sencillos, y terminando con los que requieren conocimiento y entrenamiento técnicos, así como asesoría y ensayos prácticos.

Método de comparación, este método compara el desempeño de los individuos en cualquiera de las tres formas siguientes:

**Alineamiento** .- En razón a cada una de las características a evaluar, previamente determinadas, se enlista por orden a todos los niveles objetivos de la calificación, del más útil o satisfactorio, al poco útil, lo cual implica que es un método sencillo, fácilmente asequible.

**Comparación por pares** .- Consiste en hacer una lista del personal, también por características, buscando compara a cada trabajador con cada uno de los elementos de su grupo y señalando en cada par quién mejor aquel que resulte con mayor número de éstas en relación con sus compañeros.

La fórmula para encontrar el número de comparaciones es.

$\frac{N(N-1)}{2}$ , en donde N es el número de cuestiones (trabajadores), a comparar, este método se

limita a la evaluación del trabajador en general.

**Distribución Forzosa** .- Este sistema obliga a distribuir a los calificados en estas proporciones

El 10% con calificación muy inferior

El 20% con calificación inferior

El 40% con calificación promedio

El 20% con calificación superior

El 10% con calificación muy superior

Cuando el grupo es pequeño y/o heterogéneo, resulta inaceptable la distribución.

## METODO DE ESCALAS

Se califica al individuo en relación no a su grupo de trabajo, sino a una escala previamente determinada y en la que se representa cada característica por una línea horizontal, uno de cuyos extremos corresponde al grado mínimo del atributo en cuestión y otro al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado que de dicha característica posee el trabajador a juicio del calificador.

Escalas continuas .- Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro de la característica que se está calificando se hace en forma insensible tiene la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador.

Escala Discontinua .- Aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

Este método de calificación, es uno de los más usuales por su fácil manejo.

## METODO DE LISTA DE COMPARACION

Con éstos se pretende que el supervisor no se de cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que siente irremediamente hacia los trabajadores.

Listas checables ponderadas .- Consisten en afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas y no son inferiores a 25 ni superiores a 100, correspondiendo a cada una de ellas un valor diferente, que el supervisor desconoce.

Listas checables de preferencia .- Estas contienen frases agrupadas de cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables, en las que el supervisor tiene que señalar, de cada grupo, únicamente las dos frases que considera que describe mejor al calificado. también se denomina " método de solución forzada".

## LA ENTREVISTA DE CALIFICACION DE MERITOS

La entrevista de evaluación, se hace necesaria para alcanzar los fines de la calificación de méritos.

Definición .- Es aquella entrevista que se realiza periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe del personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. La entrevista de evaluación debe emplearse con cualquier método de calificación de méritos que se utilice.

### Objetivos fundamentales:

- a) Proporcionar retroalimentación (Feedback) al trabajador para que conozca los adelantos que hecho, hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar oportunidad de que se asesore al trabajador sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, eventualmente o en determinada fecha, un puesto superior.

Algunos beneficios obtenidos mediante la entrevista de evaluación: mejora la comunicación, se produce un común acuerdo entre jefe y subordinado, pues ambos "hablaron el mismo idioma" en lo que se refiere a deberes y responsabilidades del empleado; permite al empleado explicar anomalías y confusiones que puedan producir un concepto equivocado de su actuación; la entrevista se convierte en un importante factor para motivar a los empleados, y permite preparar nuevos candidatos a puestos más importantes.

### VALUACION DE PUESTOS

Es una técnica empleada en las organizaciones, contribuye a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

Concepto .- Es la técnica que se utiliza para ponderar los diversos aspectos y características de una unidad de trabajo, de una organización, comparándola con otras para determinar su valor relativo y establecer criterios uniformes y equitativos para la asignación de salarios, basados en el análisis previo de actitudes, requisitos y especificaciones de cada puesto.

#### Necesidades de Establecer la Valuación de Puestos

Necesidades Sociales .- Sin duda uno de los más grandes problemas que han tenido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Dado el gran porcentaje de la población que encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, a través de contratos de trabajo, la importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente, de una gran trascendencia social.

Necesidad Legal .- El artículo 86, de la Ley Federal del Trabajo establece que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

**Necesidad Económica** .- Siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal derrama se realiza, con el fin de evitar problemas.

El análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar las especificaciones del mismo, mediante el grado de intensidad que requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el análisis de puesto, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

#### **Métodos de Valuación de Puestos**

**Método de Alineamiento** .- Se trata de un simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva o de sentido común.

Puede trabajarse este método en base a puestos típicos, pero como es un sistema que sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy escaso número de trabajadores.

Es posible, para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador.

**Método de Escala o Grados Predeterminados** .- Es un procedimiento que consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas y
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos tipo, se utilizarán y manejarán, en la forma especificada para el método de alineamiento.

Se trata de simples procedimientos cuya técnica consiste en la integración de comités y el aprovechamiento de recursos Tales como los puestos, y en algunas ocasiones, algún sistema matemático para fijar escalas de salarios, su utilización debe limitarse a empresas o negocios muy pequeños.

**Método de Comparación de Factores .-** Este método de valoración, fue ideada por Eugene H. Benger en 1926, constituyendo una técnica para la correcta valuación de los puestos. Tal conjunto de procedimiento, puede reducirse a tres pasos:

- a) La ordenación de los "puestos típicos", en función de diversas características generales, denominadas "factores".
- b) La asignación de un valor monetario (puede ser también en "puntos")
- c) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

**Método de Valuación por Puntos .-** Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuación de puestos, es el método que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios.

Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados "punto" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el Nombre de "factores". Un "punto" no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición como puede ser un "peso", un "litro", o un "metro": unidad de medida para efectos de comparación.

Un "factor" como su Nombre lo indica, es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una ecuación: la valuación y una parte indispensable en la integración de un todo, el puesto.

El sistema puede considerarse como compuesto por tres pasos.

- a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.
- c) asignar a cada una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

**Otros Métodos .-** Existen otros métodos de valuación, entre los más notables se cuenta con el de Hay que es una refinación estadística del método de punto y el de Jacques, que tiene en cuenta el tiempo en el cual la persona puede trabajar en forma independientemente, sin supervisor.

**Necesidad de Evaluar los Puestos Ejecutivos .-** Es necesario, para una saludable administración de los Recursos Humanos, la valuación de puestos ejecutivos, que permita, disminuir la subjetividad al fijar los sueldos de los mismos y con ellos las injusticias que van en perjuicio de la "moral" del trabajador. Para ello, urge que en la determinación de los sueldos de ejecutivos, se considere el valor relativo de la responsabilidad, posición y contribución que tienen en el éxito de la organización, así como el permitir atraer y mantener personal eficiente y proporcionar los ingresos que logren satisfacer las necesidades biopsicosociales.

## **CAPÍTULO 2**

# **I M P O R T A N C I A D E L A C A P A C I T A C I O N**

## 2.1 CONCEPTOS GENERALES

**EDUCACIÓN:** es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales establecidos.<sup>5</sup> Partiendo de este concepto se pueden ver dos aspectos:

**EDUCACIÓN INSTITUCIONALIZADA:** es ejercida de modo organizado y sistemático, siguiendo un plan preestablecido.

**EDUCACIÓN NO INSTITUCIONALIZADA:** se obtiene de un modo difuso, desorganizado y sistemático, sin obedecer a ningún plan preestablecido, como en el hogar y en los grupos sociales a los que el individuo pertenece.

La educación es la preparación para la vida, teniendo ésta diferentes tipos, tales como: social, religiosa, cultural, política, moral profesional, etc. En el presente trabajo se profundiza más en la educación profesional.

1. **EDUCACIÓN PROFESIONAL:** es la educación institucionalizada o no, que tiene por objeto la preparación del personal para el ejercicio de una profesión, en determinado mercado de trabajo. En donde el entrenamiento es parte fundamental.

\* **ENTRENAMIENTO.** Preparación a través de la cual, el personal reconoce el esfuerzo físico y/o mental para el desempeño de alguna función, como son los conocimientos, actitudes y habilidades requeridas para llevar a cabo sus labores en función a objetivos definidos. De este término se desprenden los conceptos de adiestramiento y capacitación, y Fernando Arias Galicia los define como:

- **CAPACITACIÓN.** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

- **ADIESTRAMIENTO.** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

---

<sup>5</sup>Chiavenato, Op. Cit. p. 456

- **DESARROLLO.** Es un proceso integral para la formación y crecimiento del hombre, en su vida personal y profesional en alguna área de la empresa, para estimular su eficiencia, productividad y satisfacción, en la unidad de trabajo a que ha sido asignado, siendo este un proceso a largo plazo.

Bajo este esquema, el desarrollo de personal puede representarse gráficamente como se muestra en la Fig. 2

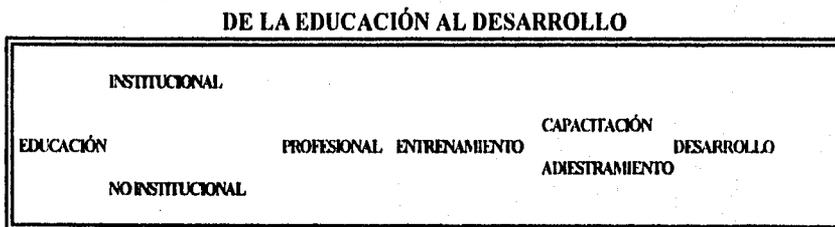


Fig. 2 Alumnos del Seminario de Titulación: Importancia de la Capacitación del Personal para mejorar La Calidad del Servicio a los Usuarios del Sistema Integral de Recursos Humanos (SOFTWARE) UNAM. México, 1996.

Anteriormente se ha hecho mención de algunos otros términos que requieren ser aclarados antes de continuar para evitar confusiones en la interpretación de los conceptos, y comprender mejor el tema del presente trabajo.

**APTITUD.** Potencialidad del individuo para aprender, condiciones o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.<sup>6</sup>

**HABILIDADES.** Aptitudes para la reacción de tipo simple o compleja, psíquico o motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el grado de poder ejecutarlas con

**BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.<sup>9</sup>**

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones jefe-subordinado.
- Ayuda a la preparación de guías de trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos costos en muchas áreas.
- Promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

**BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO.<sup>10</sup>**

- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia y a la ignorancia individual.

---

<sup>9</sup>Werthler, Davis. Op. Cit. p. 149

<sup>10</sup>Ibid. p. 149

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS: INTERNAS Y EXTERNAS.<sup>11</sup>**

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alimenta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### **ASPECTOS GENERALES**

En los últimos años, las empresas han mostrado un fuerte interés por los aspectos relacionados con el personal con que cuentan, y esto es propiciado principalmente por tres factores:

1. Las disposiciones legales.
2. El mejoramiento de la calidad de vida del trabajador.
3. El incremento de la productividad.

Aunque las disposiciones legales, existen desde tiempo atrás, las reformas de 1978 a la Ley Federal del Trabajo, en materia de adiestramiento y capacitación han impuesto a las empresas del país importantes obligaciones y una serie de tareas que son de profunda trascendencia tanto, para el personal, como para la economía de las propias organizaciones.

Dentro de una organización, el recurso humano es el más importante, ya que tiene aptitudes para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos, modificar su comportamiento y sus actitudes.<sup>12</sup>

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan cubrir a nivel interno. Las promociones y transferencias, también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen un puesto temporal, lo cual les brinda seguridad.

---

<sup>11</sup>Werther, Davis. Op. Cit. p. 149

<sup>12</sup>Chlavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. México, 1981. p.449.

El desarrollo de los recursos humanos, (llamado también, desarrollo de personal) es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, entre estos desafíos se incluyen:

- La obsolescencia de los conocimientos del personal.
- Los cambios sociales y técnicos.
- La rotación de los empleados.

El desarrollo a largo plazo de recursos humanos difiere a la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos departamentos de personal. Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.<sup>13</sup>

#### **OBSOLESCENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL**

El fenómeno de la obsolescencia describe el proceso que sufre un empleado (o un grupo de ellos) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito.<sup>14</sup>

#### **CAMBIOS SOCIALES Y TÉCNICOS**

En los cambios sociales y técnicos se debe mantener la organización en constante actualización, para hacer frente de manera satisfactoria a las necesidades, tanto para el desarrollo de personal, como al constante cambio de tecnología de las empresas modernas.

#### **TASA DE ROTACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

La tendencia de los empleados a abandonar la organización, en favor de otras organizaciones, o por diferentes causas significa un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos.

A causa de estas separaciones no se pueden predecir con exactitud, las actividades necesarias para el desarrollo del personal, ya que éstas deben incluir la preparación de sustitutos adecuados para los puestos vacantes. Irónicamente, una organización con buenos programas de desarrollo de personal, advierte que esta política contribuye a la alta tasa de rotación, dado el alto grado de interés que muestran los reclutadores de otras organizaciones por el personal bien capacitado y orientado.

---

<sup>13</sup>Werther, William. B. Davis, Keith. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw Hill. México. 1993. p. 159.

<sup>14</sup>Ibid, pp.260-261

Por lo anterior, es necesario destacar que el personal competente, no lo será siempre ya que su habilidad se puede deteriorar, la tecnología puede volver obsoletas sus habilidades, las organizaciones se introducen a nuevas áreas, cambiando sus tipos de trabajos y las habilidades necesarias para realizarlos, por lo que, para que las empresas sigan siendo competitivas resulta necesario que se comprometan a capacitar e incrementar la calidad de sus empleados constantemente.

El desarrollo del personal es un proceso sumamente complejo, que se encuentra precedido invariablemente por la capacitación, cuyo objeto es promover el desarrollo organizacional, el orden en que se presentan éstas fases se muestran en la Fig. 1.

### LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

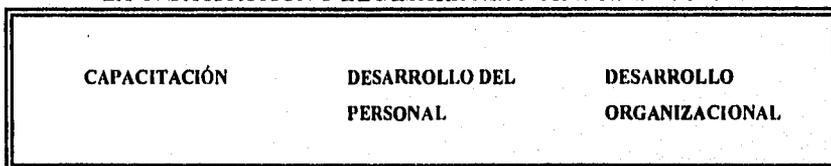


Fig. 1 Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos Edit. Mc. Graw Hill, p. 451.

La capacitación es parte fundamental en el desarrollo de personal, y genera un desarrollo organizacional, que no es otra cosa, que una serie de intervenciones para el cambio planeado, con el fin de incrementar la eficiencia de la organización y el bienestar de los empleados con que cuenta la empresa.

La capacitación y el desarrollo de personal guardan una estrecha relación, incluso algunos autores utilizan estos términos como sinónimos. En el presente trabajo el Desarrollo del Personal se entenderá como:

**Proceso mediante el cual el personal que forma parte de la empresa, tiene la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y destrezas, para superarse técnica y profesionalmente, permitiendo con ello mejorar la calidad de su trabajo.**

Bajo este planteamiento procurar el desarrollo del personal con que cuenta la empresa no debe ser considerado como un gasto, sino como una inversión, la cual rendirá frutos en el mediano y largo plazo, siempre y cuando; dicho proceso se realice de modo eficiente y continuo.

## 2.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes modalidades para llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, y son éstas las que proporcionan la pauta para el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo:<sup>15</sup>

### **CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.**

- Capacitación de preingreso.
- Inducción.
- Capacitación promocional .

### **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO**

- Adiestramiento
- Capacitación específica y humana

### **DESARROLLO**

- Educación formal para adultos
- Integración de la personalidad
- Actividades recreativas y culturales

### **• CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.**

Ésta se enfoca al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la organización, su objetivo es el de proporcionar capacitación para desempeñar un nuevo puesto.

La **capacitación** se entenderá como el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destreza, actitudes y aptitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo; para la adquisición de destreza psicomotriz a través de conocimientos, que permitirán el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

---

<sup>15</sup>Calderón, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación. Edii. Limusa. México, 1988. pp. 22-23

Se define como **entrenamiento** a todo proceso de adquisición de habilidades de tipo motriz a partir de conocimientos prácticos para la ejecución de un puesto de trabajo.

**La capacitación y adiestramiento para el trabajo:** están definidos como la habilitación de una persona que no tiene relación formal de trabajo mediante el desarrollo de sus capacidades, para el ejercicio de un puesto de trabajo al que eventualmente pueda tener acceso.

**a)CAPACITACIÓN DE PREINGRESO:** este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de centrar la orientación del nuevo personal, proporcionar los conocimientos necesarios y desarrollar las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño del puesto.

**b)INDUCCIÓN:** constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe. al grupo de trabajo y a la organización en general.

**c)CAPACITACIÓN PROMOCIONAL:** la constituyen las acciones de capacitación que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.<sup>16</sup>

#### • **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.**

Ésta se encuentra conformada por una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan, en ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para brindar apoyo a las diferentes áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas con el personal adecuado para llevar a cabo dichas funciones.

**La capacitación y adiestramiento en el trabajo:** se refiere a la habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo. En otras palabras la capacitación y el adiestramiento en el trabajo hacen referencia a la obligación patronal de otorgarlo, y al derecho de los trabajadores a recibirlos, para incrementar la productividad y mejorar el bienestar de los mismos.

---

<sup>16</sup>Calderón Op. Cit. p. 23

• **DESARROLLO.**

El desarrollo comprende la formación integral del individuo y específicamente las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a que dicho proceso se efectúe satisfactoriamente. Cabe señalar que es muy difícil determinar en que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo. El DESARROLLO se integra por tres aspectos:

a) **EDUCACIÓN FORMAL PARA ADULTOS:** son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación institucionalizada.

b) **INTEGRACIÓN DE LA PERSONALIDAD:** la forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.

c) **ACTIVIDADES RECREATIVAS Y CULTURALES:** son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como, desarrollar su sensibilidad y su recreación intelectual y artística.

En esta parte se puede agregar otra modalidad para definir los tipos de capacitación, y a continuación se presenta:<sup>17</sup>

**PREVENTIVA:** esta capacitación se debe llevar a cabo cuando existe algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, para llevar a cabo esta capacitación es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la Planeación de los recursos humanos.

Se presume que este tipo de capacitación debe impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que se establezcan los cambios.

**CORRECTIVA:** cuando los trabajadores presentan problemas de desempeño en el puesto que vienen ocupando, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes, las acciones de capacitación deberán ir encaminadas a resolver la problemática existente.

---

<sup>17</sup>Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Trillas. 1990. p. 37.

Los procesos para la capacitación y desarrollo del personal, han ido evolucionando de tal forma, que ya no son dos procesos aislados, sino que se complementan y actúan de manera conjunta, tal como se muestra en la Fig. 3, misma que a continuación se presenta:

## **SISTEMA**

Una manera para comprender más fácilmente la tarea de capacitación y desarrollo del personal es a través de la teoría de sistemas, ya que la empresa es un organismo que intercambia información, energía y materiales con su medio y adopta una estructura determinada, por su integración con los sistemas que forman su medio ambiente: clientes, causantes, proveedores, bancos, gobierno, etc. La empresa como sistema, forma a su vez un ambiente condicionante, para los subsistemas y elementos que se integran en ella, por ejemplo el relacionado a los recursos humanos que son un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se les de en todos los demás subsistemas y del medio desarrollado en su entorno.

Un sistema puede definirse como un conjunto de componentes que se diseñan para obtener un objetivo según un plan determinado. Los sistemas son de todas clases y tipos. El concepto de sistemas, así como sus características y sus teorías permiten comprender las operaciones funcionales de una empresa como un conjunto integrado y que proporcione un enfoque analítico.

El concepto de sistemas consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración. Proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto externos como internos integrados en un todo.

## **DEFINICIÓN**

Sistema es, por definición: Un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan, así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país -son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben de funcionar coordinada e integralmente A continuación se proponen definiciones de Sistema que dan algunos autores:

"El concepto de sistema implica una relación dinámica entre los componentes de un todo más amplio y al mismo tiempo permite el reconocimiento de cada parte como un subsistema mejorado que hace su propia y exclusiva contribución a la función del todo".<sup>18</sup>

"Un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados".<sup>19</sup>

"Sistema, es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, realizando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) procesadas".<sup>20</sup>

"Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que los separen de su suprasistema ambiental".<sup>21</sup>

"Un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados".<sup>22</sup>

"Un sistema es una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que, la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas (partes) afecta el todo".<sup>23</sup>

## ELEMENTOS

Analizando las definiciones de SISTEMA anteriormente citadas, se pueden obtener de éstas los elementos primordiales que componen el concepto:

- Conjunto.
- Elementos (partes).
- Interrelación, Relaciones e Interacción.
- Objetivo.
- Actividad.
- Interdependencia.
- Relación dinámica.

<sup>18</sup>Sverdlík Mario, Sisk I. Administración y gerencia de empresas. Edit. South Western Co. p.138

<sup>19</sup>Arias Galicia, Administración de recursos humanos. Edit. Trillas. p. 13

<sup>20</sup>Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 138

<sup>21</sup>Kast Freunont E, Rosenwerg James B. Administración de las organizaciones. Enforque de los sistemas y de contingencia. Edit. Mc Graw Hill. p. 16.

<sup>22</sup>Van Gígh, Jhon. Teoría general de los sistemas. Edit. Trillas. p. 17

<sup>23</sup>Huse Edgar F. Bowditch James L. El comportamiento humano en la organización. Edit. Addison Wesley Iberoamericana, 1986. p. 36

Tomando como base los elementos y las definiciones anteriormente expuestas, se puede conceptualizar a un sistema como:

**Un conjunto de elementos interrelacionados, cuya actividad pretende la consecución de un objetivo común, mediante la interdependencia de sus componentes, manteniendo una relación dinámica entre los mismos, contribuyendo con esto a su mejor funcionamiento.**

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS**

Además de los elementos (o partes u objetos), el sistema se caracteriza por las relaciones entre ellos: las relaciones son los lazos que unen los elementos (u objetos) entre sí.

- Un conjunto de elementos (que son partes u órganos del sistema).
- Dinámicamente relacionados (en una red de comunicaciones como consecuencia de la interacción de los elementos).
- Formando una actividad (que es la operación o procesamiento del sistema).
- Para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema).
- Operando sobre datos/ energía/ materia/ (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere).
- Para proveer información/ energía/ materia (que son las salidas del sistema).

### **MODELO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El presente modelo se basa en el Estudio de Sistemas que, considera a la organización, como un sistema integral, formado por subsistemas y estos son los departamentos o áreas funcionales que constituyen la empresa; dichos departamentos; a su vez, tienen sistemas conteniendo elementos interrelacionados e interactuantes que van encaminados hacia un objetivo.

El área de personal, vista como un sistema, se encuentra integrada por un subsistema de capacitación y desarrollo, cuya función principal es la de programar y proporcionar cursos o eventos necesarios para la formación idónea del personal y el adecuado desempeño dentro de la empresa.

Para el subsistema de capacitación y desarrollo se considera el siguiente modelo, como un sistema, que está constituido por diferentes etapas que se realizan dentro de la capacitación y desarrollo. (Fig. 4)

<b>MODELO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>
<b>ENTRADA</b>
<b>ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN:</b> el sistema inicia con la entrada u obtención de datos que proporciona la empresa y que servirá de referencia para el sistema en las diferentes etapas que lo componen.
<b>PROCESO</b>
<b>PLANEACIÓN:</b> Determinación de las acciones a seguir formada por tres fases:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Detección de necesidades:</b> encontrar las carencias que tiene el personal para su desempeño actual o futuro.</li> <li>- <b>Determinación de prioridades:</b> una vez detectadas las necesidades de capacitación, se procederá a jerarquizar los problemas que más frecuentemente se presentan en la organización, dando solución de acuerdo a su orden de importancia con que se vayan dando en la empresa.</li> <li>- <b>Estructura de programas:</b> es la elaboración de programas de capacitación y desarrollo, para la satisfacción de necesidades detectadas que prevalecen en la empresa, según la jerarquía establecida.</li> </ul>
<b>ORGANIZACIÓN:</b> es la obtención de los recursos que marca el programa de capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Implementación de programas:</b> son las decisiones de alternativas seleccionadas al programa más adecuado para la solución del problema, así como, los recursos para su ejecución.</li> </ul>
<b>EJECUCIÓN:</b> consiste en llevar a cabo los eventos de capacitación, programas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Desarrollo de programas:</b> es la forma de realizar los programas de acuerdo a su calendario establecido, material a utilizar, lugar en donde se llevará a cabo y la manera de impartir el curso.</li> </ul>
<b>SALIDA</b>
<b>RESULTADOS:</b> es dar un incremento en los conocimientos y así desarrollar las actividades del personal capacitado para aumentar así su eficiencia.
<b>CONTROL:</b> determinar el grado de efectividad de la capacitación y realizar la retroalimentación para corregir desviaciones.
<b>EVALUACIÓN:</b> consiste en determinar las acciones correctivas con base en los resultados cualitativos y cuantitativos de la capacitación, permitiendo retroalimentar en forma permanente al sistema.

Fig. 4 Alumnos del Seminario de Titulación: Importancia de la Capacitación del Personal para mejorar la Calidad del Servicio a los Usuarios del sistema Integral de Recursos Humanos (SOFTWARE) UNAM, México, 1996.

El presente estudio de Capacitación y Desarrollo se fundamenta en el modelo de Capacitación que se mencionó anteriormente; sin embargo, es conveniente señalar que para fines de este trabajo no se desarrollará íntegramente dicho modelo, solamente nos concretaremos al Análisis de la organización y a la etapa de Planeación, comprendida por las fases de:

- Detección de necesidades.
- Determinación de prioridades.
- Estructuración de programas.

A continuación se muestra en la Fig. 5 la representación gráfica del modelo de Capacitación y Desarrollo explicado anteriormente.

## NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El proceso para el desarrollo del personal, no sólo constituye la realización de actividades relacionadas con la capacitación y adiestramiento, ya que implica; adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o cualquier modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos) y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

Pero antes de continuar es necesario definir claramente en que consiste la necesidad de capacitación, por lo que a continuación se presentan los conceptos aportados por algunos autores u organismos reconocidos:

**NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO** .- se refieren a las carencias que el personal tiene para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.<sup>24</sup>

"La diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia." <sup>25</sup>

A partir de lo expuesto hasta aquí, es posible presentar el concepto de necesidad de capacitación en dos niveles:

- I. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador relacionados con su puesto actual o futuro.
- II. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exige su puesto actual o futuro.

---

<sup>24</sup>Dirección General para el Trabajo. p. 11

<sup>25</sup>Coldrick Arthur, Lyons Thomas P. Como identificar las necesidades de capacitación. Boletín CINTERFOR No. 40. p. 9

En estas condiciones las necesidades de capacitación son las siguientes:

1. Se presentan en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.

2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

Adicionalmente para darle más claridad al concepto, se concluye que:

- Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- Necesidades de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

### **CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

A continuación se presentan algunas clasificaciones que tienen no sólo un valor teórico, sino que reportan beneficios prácticos, por ser útiles en la categorización de las necesidades:

La Fig. 6 muestra un cuadro en donde se proponen diferentes clasificaciones de necesidades de capacitación, y para aclarar más sobre las particularidades de cada una de ellas, posteriormente se dará una explicación.

### CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

	MANIFIESTAS
PUESTO	ENCUBIERTAS
	ORGANIZACIONALES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	OCUPACIONALES
	INDIVIDUALES
	MACRONECESIDADES
PERSONAS	MICRONECESIDADES

Fig. 6. Mendoza Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. Edit. Trillas. p. 37

- De acuerdo al puesto que ocupan u ocuparán:<sup>26</sup>

**NECESIDADES MANIFIESTAS.** Según esta clasificación, son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como, el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La determinación de estas necesidades es bastante evidente.

**NECESIDADES ENCUBIERTAS.** Se presentan en el caso en que los trabajadores que ocupan normalmente sus puestos, presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes, en este caso, el personal continúa en su puesto y se le deberá capacitar para dar solución a la problemática presentada.

<sup>26</sup>Mendoza. Op. Cit. pp. 37-38

Este tipo de necesidad enfrenta comúnmente resistencia, tanto de trabajadores como de directivos y supervisores, además, de que su determinación es más difícil que las del tipo manifiesto.

- De acuerdo a la estructura organizacional:<sup>27</sup>

**ORGANIZACIONALES:** se presentan cuando existen debilidades generales e involucran a una parte importante de la empresa, como es el cambio de equipo, la introducción de nuevos sistemas y procedimientos o la modificación de las políticas.

**DEPARTAMENTALES:** son las que afectan a una área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

**OCUPACIONALES:** son las que se refieren a un puesto en particular y se ubican respecto de cada trabajador.

- De acuerdo al número de personas que presentan la necesidad:<sup>28</sup>

**MICRONECESIDADES:** se presentan en una persona o en una población muy pequeña.

**MACRONECESIDADES:** existen en un grupo grande de empleados, frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional, tal es el caso del cambio de políticas o un procedimiento universalmente modificado.

Para llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación, existen técnicas que representan un instrumento de suma utilidad, las cuales se mencionan en el siguiente apartado. Y que tienen como finalidad, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a la técnica a utilizar.

---

<sup>27</sup>Mendoza. Op. Cit. p. 39

<sup>28</sup>Ibid. p. 40

### **PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características de los trabajadores, sujetos a la determinación de necesidades de capacitación (DNC), exigen varios procedimientos y desde luego, la flexibilidad de los mismos.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas y los empleados en los de tipo encubierto.

### **PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES MANIFIESTAS.**

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas. La capacitación requerida para atender tales necesidades recibe el Nombre de **PREVENTIVA**, se presume que los cursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los empleados involucrados ocupen sus nuevos puestos de trabajo, o de que se establezcan los cambios.

De acuerdo a lo anterior, se pueden considerar como necesidades previsibles para la capacitación de los recursos humanos y es necesario considerar que el procedimiento que se utilice, describa claramente la existencia de dichas necesidades. Debiendo contener la siguiente información:

- Número y Nombre de trabajadores afectados.
- Puesto (s)
- Tareas o áreas de conocimiento nuevas.
- Fechas en que deben estar capacitados los trabajadores.

Evidentemente, aunque todas las necesidades manifiestas sean susceptibles de predecirse, cuando existe conciencia de capacitación e infraestructura para detectarlas, el procedimiento a utilizar varía de caso a caso.

En términos generales, las necesidades manifiestas pueden agruparse en tres categorías, según su extensión e independientemente del número de trabajadores involucrados.

- a) Referentes a algunos conocimientos o informaciones no relacionadas con las tareas del puesto.
- b) Relacionados solamente con algunas tareas del puesto.
- c) Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo.

Después de haber definido la naturaleza y extensión de las necesidades de tipo manifiesto, se debe:

1. Estudiar la situación y decidir, específicamente para los nuevos ingresos y las promociones, si convienen; preparar internamente los recursos humanos que se requieran, o si es más factible y económico, obtenerlos con la preparación que se desea, del mercado laboral.
2. En caso de que no sea posible obtener recursos humanos calificados del exterior, se definen las alternativas para capacitar a los trabajadores de la empresa. Así como se sabe, se puede echar mano de recursos externos o internos de capacitación, en cuyo caso la magnitud de sus necesidades, su especialización y la existencia de instructores e instituciones de capacitación deben considerarse concienzudamente.

Algunas de las necesidades se puede resolver dentro de la empresa, con ventajas importantes, en tanto que para otros, la ayuda exterior puede resultar mejor.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES ENCUBIERTAS.**

Las necesidades no previsibles son indudablemente las que mayores dificultades presentan en cuanto a su determinación. La razón de ello es muy simple, dado que se encuentran inmersas dentro de innumerables variables, muchas de las cuales son difíciles de tipificar: actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, prejuicios, y cultura de trabajadores y directivos, etc.

Como dos principios valiosos conviene establecer que la determinación de necesidades se vuelve más compleja a medida que:

1. El desempeño del puesto está influido en gran medida por variables ajenas al mismo.
2. Se asciende la escala jerárquica del puesto, con la cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentarán necesariamente.

Se sugiere diferencia cuatro niveles de iniciación de la determinación de las necesidades encubiertas.

- La empresa completa.
- Una área crítica.
- Un puesto.
- Una situación.

### 2.3 MÉTODOS AUXILIARES EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Desde el punto de vista de la capacitación, método son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y secuente de acciones y un modo sistemático de trabajo.<sup>29</sup>

A continuación se mencionan los métodos más comunes y su clasificación de acuerdo al número de participantes, siendo los siguientes:<sup>30</sup>

• **INDIVIDUALES:**

- Adiestramiento en el puesto.
- Cursos por correspondencia.
- Programa de lectura.
- Rotación de puestos.

• **GRUPALES:**

- Reuniones de trabajo.
- Cursos de aula.

Los programas de inducción o de orientación, según cada caso específico, pueden ser individuales o grupales. Dependiendo de la magnitud de la empresa y número de personal de primer ingreso, puede realizarse cursos de inducción de manera simultánea.

A continuación se mencionan los métodos de capacitación, mismos que se detallarán posteriormente.

- Adiestramiento en el puesto.
- Cursos por correspondencia
- Programas de lectura.
- Rotación de puesto.
- Reuniones de aula.
- Cursos de aula.
- Programas de inducción o de orientación.

---

<sup>29</sup>Mendoza, Op. Cit. p. 149

<sup>30</sup>Mendoza, Op. Cit. p.20

### ADiestRAMIENTO EN EL PUESTO<sup>31</sup>

<p><b>Esquema:</b> el supervisor enseña a un trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje y utiliza para tales efectos la maquinaria, el equipo, y los materiales con los que se realizan las labores normales.</p>
<p><b>Objetivos:</b> son básicamente de tipo psicomotriz, implican habilidades manuales, aunque se pueden lograr algunos objetivos cognoscitivos (de conocimiento), poco complejos.</p>
<p><b>Destinatarios:</b> obreros, desde los no calificados hasta los especializados y, en algunos casos empleados.</p>
<p><b>Cobertura de destinatarios:</b> este método es individual.</p>

### CURSOS POR CORRESPONDENCIA,<sup>32</sup>

<p><b>Esquema:</b> una persona matriculada en una institución capacitadora especializada, recibe por correo materiales de auto-estudio, según vaya progresando en el curso. Las evaluaciones contestadas por el estudiante se envían a la institución que a través de su equipo de asesores, las califica e informa de los resultados, también por correo.</p>
<p><b>Objetivos:</b> en esencia, se refieren a la adquisición de conocimientos (cognoscitivos), aunque existen cursos que incluyen objetivos psicomotrices.</p>
<p><b>Destinatarios:</b> personas de cualquier nivel jerárquico que puedan beneficiarse con algún curso por correspondencia.</p>
<p><b>Cobertura de destinatarios:</b> aún cuando la modalidad funcione de manera autodidáctica y permita un avance individual diferente, se puede aplicar a grupos pequeños; sin embargo, lo usual es que se utilice para un solo destinatario.</p>

<sup>31</sup>Mendoza. Op. Cit. pp.42-43

<sup>32</sup>ibid. pp.132-133

**PROGRAMAS DE LECTURAS.<sup>33</sup>**

**Esquema:** la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc.; por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiera de manera autodidáctica conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto, es lo que constituye un programa de lecturas.

**Objetivos:** se usa para el logro de objetivos de conocimientos, aunque es posible lograr ciertos objetivos psicomotores elementales.

**Destinatarios:** personal técnico, mandos medios, directivos, así como obreros y empleados calificados, con un buen nivel educativo y que requieren adquirir una amplia información en un tiempo relativamente breve.

**Cobertura de destinatarios:** usualmente se aplica a personal de nuevo ingreso, ascendido o transferido.

**ROTACIÓN DE PUESTOS.<sup>34</sup>**

**Esquema:** es el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores, de un puesto a otro, por un período determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o de que amplíen sus conocimientos y experiencias.

**Objetivos:** es útil para el logro de objetivos cognoscitivos, afectivos y psicomotrices, aunque usualmente por el tipo de participantes que involucra, se utiliza para objetivos de los primeros dos tipos.

**Destinatarios:** usualmente se utiliza en niveles directivos y de mandos medios, aunque puede hacerse extensivo a otros tipos de puestos.

**Cobertura de destinatarios:** implica por lo menos a dos personas del mismo nivel, pero puede restringirse a pocos sujetos a la vez.

<sup>33</sup>Mendoza. Op. Cit. pp. 120-121

<sup>34</sup>Ibid. pp. 71-72

**REUNIONES DE TRABAJO.<sup>35</sup>**

<b>Esquema:</b> un grupo de empleados o trabajadores, dirigido o no por su jefe, se reúne con el propósito de unificar criterio, revisar procedimientos, tomar decisiones, tratar algún aspecto involucrado con sus conocimientos y habilidades o con la labor que realiza.
<b>Objetivos:</b> usualmente son de tipo cognoscitivo y afectivo.
<b>Destinatarios:</b> personal de todo nivel.
<b>Cobertura de destinatarios:</b> generalmente comprende a los subordinados de un jefe, parcial o totalmente.

**CURSOS EN AULA.<sup>36</sup>**

<b>Esquema:</b> en este método un grupo de empleados o trabajadores reciben de un instructor, quien puede pertenecer o no a la empresa, durante un tiempo previamente establecido, un conjunto de conocimientos teórico-prácticos.
<b>Objetivos:</b> cognoscitivos, psicomotrices y afectivos.
<b>Destinatarios:</b> personal de todos los niveles de la organización.
<b>Cobertura de destinatarios:</b> desde un grupo reducido de 5 ó 6 personas, hasta otro de alrededor de 50. Se recomienda no incluir grupos mayores de 25 destinatarios.

---

<sup>35</sup>Mendoza, Op. Cit. pp. 60-61

<sup>36</sup>Ibid. pp.89-90

## PROGRAMAS DE INDUCCIÓN O DE ORIENTACIÓN.<sup>37</sup>

<b>Esquema:</b> el trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa, el área en que se desempeñará, así como, sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto.
<b>Objetivos:</b> conocimientos de carácter general relativos a la empresa, a las partes que la integran, las condiciones laborales y los puestos de trabajo.
<b>Destinatarios:</b> personal de nuevo ingreso.
<b>Cobertura de destinatarios:</b> puede ser una sola persona o un pequeño grupo que inicie sus labores el mismo día en la empresa; esto último es más bien propio de las grandes organizaciones.

### RELACIÓN EXPERTO-APRENDIZ

Otro de los métodos para la capacitación y desarrollo del personal, es la relación entre un "maestro" y un "aprendiz", en este método se aprecian claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia, al trabajo. La relación experto-aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.<sup>38</sup>

### PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Los principios de aprendizaje, también llamados pedagógicos constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte más eficiente. Estos principios son:<sup>39</sup>

**PARTICIPACIÓN:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

**REPETICIÓN:** aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

<sup>37</sup>Mendoza. Op. Cit. pp 29-30

<sup>38</sup>Werther, Davis. Op. Cit. p. 155

<sup>39</sup>Ibid. p. 155

**RELEVANCIA Y PERTINENCIA:** el aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

**RETROALIMENTACIÓN:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje mas rápida posible. Sin retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda el interés.

**TRANSFERENCIA:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

### **TÉCNICAS APLICADAS EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La Dirección General de Capacitación para el Trabajo, plantea que la técnicas de instrucción son "el conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso enseñanza-aprendizaje. En ocasiones son realizadas por el instructor y en otras por los educados.

Las técnicas se distinguen de los métodos, entre otras cosas por las siguientes características:<sup>40</sup>

- a. Son formas específicas de organización de los participantes empleadas por los instructores.
- b. Continúamente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c. Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

---

<sup>40</sup>Mendoza. Op. Cit. p. 19

## **TÉCNICAS AUXILIARES EN LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL<sup>41</sup>**

### **CONFERENCIAS.**

Las conferencias, tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo, así como, de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición, incrementando con ello la comunicación con el expositor.

### **SIMULACIÓN DE CONDICIONES REALES.**

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de la aplicación de dichas técnicas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo, y permiten transferencia, repetición, participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

### **ACTUACIÓN O SOCIODRAMA.**

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma que lo perciben sus compañeros de trabajo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como, tolerancia en relaciones humanas. En esta técnica todos los capacitados participan activamente y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

---

<sup>41</sup> Werther, Davis. Op. Cit. pp. 157-158

### **ESTUDIO DE CASOS.**

Mediante el estudio de una situación específica -real o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello cuenta con las sugerencias de otras personas, y de las propias, además de aprender gracias al caso que se estudia: la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones.

### **LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES, INSTRUCCIÓN PROGRAMADA.**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica; por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiera poca interacción.

### **CAPACITACIÓN EN LABORATORIO (SENSIBILIZACIÓN).**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las relaciones interpersonales. Se puede utilizar para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

### **TÉCNICAS DE ENSEÑANZA.**

Para llevar la compleja función de desarrollar y capacitar al personal, se han diseñado algunas técnicas, cuya aplicación depende del tipo de capacitación que pretenda desarrollarse. Se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor. Las técnicas para la capacitación y desarrollo del personal, pueden ir desde una simple respuesta ante un planteamiento, hasta un complejo diseño de programas.

A continuación se explicarán algunas técnicas útiles en la capacitación y desarrollo del personal:<sup>42</sup>

**Conferencia:** situación grupal, en que un expositor calificado pronuncia un discurso o conferencia ante un auditorio.

**Congreso:** es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas, averiguar hechos, identificar situaciones, así como, planear o inspirar. Puede describirse como una fusión de experiencias y opciones entre un grupo de personas muy calificadas en una determinada esfera, o entre gente capaz de analizar un problema basándose en la información proporcionada por conductores componentes.

**Corrillos:** se da el Nombre de técnica de corrillos a la división que se hace de un grupo de personas en varios subgrupos con el propósito fundamental de analizar y discutir determinada información, para obtener conclusiones. Las conclusiones se consideran como el producto de las aportaciones de todos los miembros del grupo, y como reflejo, en general del pensamiento o del sentir general.

**Ejercicio de charola de entrada:** la situación del ejercicio de charola de entrada está integrada de una muestra representativa de las vivencias de un año completo, en todos los aspectos de un puesto. Los participantes reciben materiales de antecedentes, organigramas, políticas, estados financieros, reportes y los "papeles" de diferentes posiciones para estudiarlos antes de que inicie el ejercicio.

Cada participante se expone después a un conjunto estructurado de memoranda, reportes, cartas, llamadas telefónicas, visitas y reuniones. En su papel de administrador, el participante toma decisiones sobre la información de "entrada". En cada instancia se ve forzado a escribir cursos específicos de acción. Se establecen tiempos límites para darle realismo y causar angustia. La fase de toma de decisiones es seguida de discusión y crítica de las acciones tomadas y de las decisiones logradas.

**Entrevista colectiva:** un equipo de miembros elegido por el grupo interroga a un experto ante el auditorio sobre un tema de interés previamente establecido.

---

<sup>42</sup>Mendoza Nuñez, Alejandro. La capacitación práctica en las organizaciones. Edit. Trillas. México, 1990. pp. 157-159

**Juego de negocios:** proporcionan práctica en el uso de datos sobre recursos y procesos (de la empresa) que pueden estar disponibles, por decir, para el gerente general: programas de producción, copias de estados financieros y de activos, posiciones del personal y del mercado, inventarios, costos variables y fijos, y otros. Los participantes usan esos datos para tomar de decisiones que tienen efectos calculados sobre la producción, los costos, las ventas, etc. Estas decisiones crean nuevas situaciones que exigen más decisiones, y así sucesivamente a través de varias etapas. Se pueden agrupar varios participantes o equipos para competir entre sí. Pueden recibir datos de su posición en la competencia, en cada etapa, los cuales pueden ser incluidos en sus consideraciones para la decisión siguiente.

**Lectura comentada o estudio supervisado:** técnica de instrucción que se basa en la discusión o exposición centrada sobre la lectura de un texto escogido, para aclarar o complementar aspectos importantes de un curso.

**Mesa redonda:** es un equipo de expertos <sup>(sic.)</sup> que sostienen puntos de vista divergentes o contradictorios sobre un mismo tema, exponen ante el grupo en forma sucesiva.

**Panel:** un equipo de expertos discute un tema en forma de diálogo o conversación ante el grupo.

**Pequeño grupo de discusión:** un grupo reducido trata un tema o problema en discusión libre e informal, conducido por un coordinador.

**Phillips 66:** un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante 6 minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los subgrupos se extrae luego la conclusión general.

**Seminario:** un grupo reducido investiga o estudia intensivamente un tema en sesiones planificadas, recurriendo a fuentes originales de información.

**Simposio:** un grupo de expertos desarrolla diversos aspectos de un tema o problema en forma sucesiva ante el grupo.

---

**Técnica demostrativa:** sirve para enseñar principalmente destrezas manuales, tales como, manejar una máquina o una herramienta en el taller. Consiste en que el instructor ejecute una operación, explicándola detalladamente mientras los participantes observan, posteriormente cada participante explica y ejecuta a su vez la operación, bajo la supervisión del instructor y la ejercita hasta realizarla eficientemente.

**Técnica expositiva:** la técnica expositiva consiste en la presentación oral de un tema, que un instructor hace ante un grupo de personas.

**Visita:** es un recorrido o gira cuidadosamente planeada a un lugar fuera de la actividad de la capacitación: El propósito de la visita es proporcionar la observación directa a objetos, procesos, operaciones y situaciones que no se pueden trasladar o reproducir en el lugar de la capacitación. La visita puede durar menos de una hora, cuando involucra un recorrido a una planta, oficina, taller adyacente, o puede consumir varios días o semanas, según sea el caso, cuando se visita una planta distante o una instalación en el extranjero.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

Los cambios que se plantean en el medio en que se desarrolla la empresa, marcan la pauta al surgimiento de necesidades de capacitación del personal; y una vez que éstas son reconocidas, la formulación de planes o programas de capacitación y desarrollo representan una tarea sumamente importante.

Para ello, las empresas deben brindar especial atención al desarrollo de estos programas, y no perder de vista las metas y objetivos organizacionales, para que las acciones de capacitación contribuyan de manera eficiente a la consecución de éstos.

Las principales razones por las que las empresas establecen programas de capacitación y desarrollo, son las siguientes:

1. Productividad.
2. Calidad.
3. Planeación de recursos humanos.
4. Moral.

5. Compensación directa.
6. Higiene y seguridad.
7. Previsión de obsolescencia.
8. Conocimiento de personal.

Estos programas de capacitación y desarrollo deben satisfacer las necesidades de capacitación preexistentes en la empresa y ser un elemento importante para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Pero no sólo los objetivos de la organización deben ser cumplidos, sino también los objetivos particulares de los trabajadores, ya que éstos, además de cubrir sus expectativas de mejorar su desempeño en el trabajo, deben despertar su interés y representar una valiosa oportunidad de aprender y desarrollarse integralmente.

El programa de capacitación y desarrollo del personal, deberá ir encaminado a satisfacer las necesidades de capacitación que tengan los empleados o trabajadores, con el objeto de prepararlos para el adecuado desempeño de su trabajo.

A continuación se explican cada uno de los elementos que debe contener un programa de capacitación y desarrollo.

- **Introducción:** presenta una breve explicación de las normas establecidas para un proyecto, se cuenta con el diagnóstico de la Detección de Necesidades de Capacitación, y así poder precisar los problemas a que se van a enfrentar.
- **Objetivo general:** indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general.
- **Objetivos específico:** deben particularizar los conocimientos y/o actitudes, de acuerdo al objetivo general planteado.
- **Políticas:** son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta evitará problemas potenciales, tanto en el área usuaria, como con los participantes; estableciendo el compromiso de respetar ciertas "reglas de juego".

- **Desarrollo del programa:** se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los temas en forma detallada. Se utilizan formatos en los cuales se observa la cobertura de la acción y contenido temático. así como los apoyos al programa (folletos, cartelones, etc.) y la duración del o los eventos.
- **Programación de actividades:** es el registro de información en forma detallada de las actividades que comprenden todo el programa de capacitación.
- **Evaluación del programa:** el proceso de capacitación y desarrollo constituye un proceso de cambio, ya que los empleados que se capacitan. serán capaces de desarrollarse para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación y desarrollo, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.
- **Análisis costo beneficio:** es el análisis que comprende la relación entre los resultados esperados y los gastos que se requieren para la elaboración de dicho programa, buscando un equilibrio en los costos y que los resultados sean favorables.

## **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

El proceso de capacitación y desarrollo constituye un proceso de cambio, ya que los empleados que se capacitan, serán capaces de desarrollarse para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación y desarrollo. los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad:

Al llevar a cabo la evaluación del programa deberán tomarse en cuenta, aspectos tales como, la evaluación de los instructores, cursos que se imparten, las instalaciones en donde se llevan a cabo, el contenido temático de los programas. Así la empresa podrá obtener una mejor evaluación general de la capacitación y desarrollo que proporciona a su personal.

Las etapas de una evaluación del proceso de capacitación deben seguir los siguientes pasos:

- I. Normas de evaluación.**
- II. Examen anterior al curso o programa.**
- III. Empleados capacitados.**
- IV. Examen posterior al curso.**
- V. Transferencia al puesto.**
- VI. Seguimiento.**

## **2.4 MARCO LEGAL**

El fundamento legal para la capacitación y adiestramiento del personal, se encuentra establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal de Trabajo, que a continuación se presentan:

### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

**Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.**

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

**FRACCIÓN XXXI.** La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ..."también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales . la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores...para lo cual las autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local..."

### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

#### **TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES**

**Artículo 3o.**

..."Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

**Artículo 7o.**

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

**TÍTULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO****Artículo 25o.**

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener ...Fracción VIII.-La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa conforme a lo dispuesto en esta Ley" ...

**TÍTULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES****Artículo 132.**

Son obligaciones de los patrones ...

"FRACCIÓN XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. en los términos del capítulo III Bis de este Título"

"FRACCIÓN XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley"

La capacitación y adiestramiento se encuentra regulada también por lo establecido en el: **CAPÍTULO III Bis: DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES. Artículo 153-A hasta el 153-X. (ANEXO 1).**

## 2.5 CALIDAD DE SERVICIO

### CALIDAD DEFINICIÓN

Ante las tendencias marcadas por un mercado que se caracteriza por la apertura comercial, se ha propiciado la revisión del modo en que se produce y la manera de proporcionar servicios; por lo cual, resulta importante voltear y tomar muy en serio algunos aspectos relacionados con la calidad.

Pero antes de continuar, es importante definir a que se refiere el término calidad, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones:

**CALIDAD**, según la Norma ISO9000 "es el resultado de las actividades o procesos de un producto tangible o bien, de un producto intangible".<sup>43</sup>

La American Society for Quality Control define a la calidad como: "la totalidad de funciones y características de un producto que determina la capacidad para satisfacer las necesidades de cierto grupo de usuarios".

"Conjunto de características que podemos apreciar en un producto o servicio y nos sirve para determinar hasta que grado es útil, al cliente y responde a sus expectativas de precio, presentación y facilidad de uso".<sup>44</sup>

Jaques Horovitz señala que "la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad".

En las definiciones anteriores, se observan algunos elementos comunes:

- CONJUNTO.
- CARACTERÍSTICAS.
- SATISFACCIÓN.
- PRODUCTOS.
- SERVICIOS.
- NECESIDADES.
- CLIENTE.

<sup>43</sup> Norma ISO-9000. Glosario.

<sup>44</sup> Gutiérrez, Mario. Nociones de Calidad Total. Edit. Limusa. p. 132

Partiendo de lo anterior, se puede formular una definición sumamente sencilla y fácil de entender, la cual se plantea de la siguiente forma:

**Calidad es el conjunto de características que deben reunir los productos y servicios para lograr la plena satisfacción de las necesidades del cliente.**

### **CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD**

Se denomina características de calidad a las propiedades y/o funciones que el cliente busca en el artículo o servicio que adquiere. En efecto el comprador, al adquirir un producto, procura satisfacer una determinada necesidad, y esto es lo más importante, y no el producto en si mismo. De ahí que, para que un producto o servicio sea de calidad, debe poseer las características que respondan a la utilidad concreta que busca el cliente. Evaluamos por lo tanto, la calidad de un producto o servicio en la medida en que posee las características que buscamos en él, o dicho en otras palabras, en la medida en que es "funcional". Se muestra en la fig. 7 las fases que integran la función de calidad.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD**

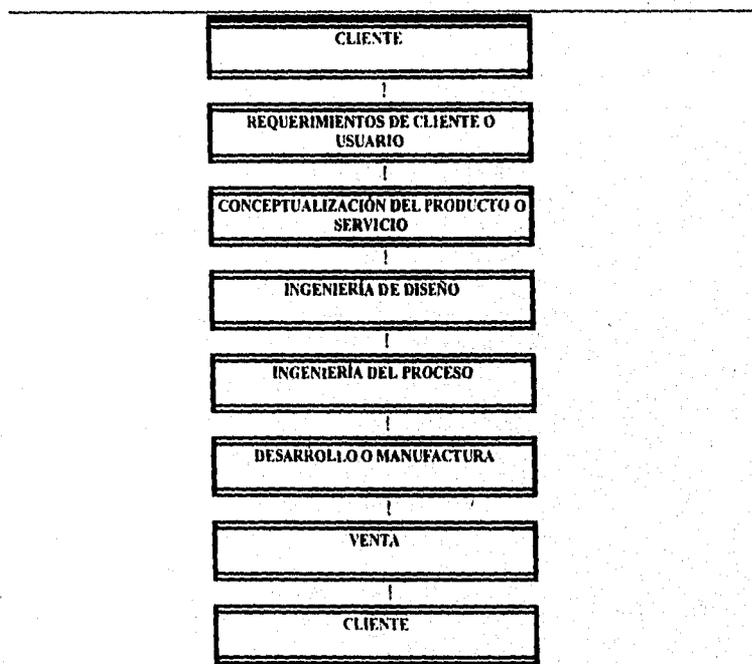


Fig. 7 Gutiérrez, Mario. Nociones de calidad total. Edit. Limusa p. 45

## FACTORES DE CALIDAD

Como en todo proceso o función existen factores positivos y negativos, que deben ser tomados en consideración, tales como:

1. **PRECIO RAZONABLE:** no siempre se requiere que el producto o servicio tenga la mejor calidad, sólo se exige que satisfaga los requisitos que el consumidor busca teniendo en cuenta el uso que va a hacer de él. En relación con este uso, el cliente busca un precio razonable.
2. **ECONOMÍA:** se refiere a características del producto en relación a los gastos inherentes a él, tales como: bajo consumo de energía, bajos costos de mantenimiento, menor posibilidad de descompostura y un uso más versátil.
3. **DURACIÓN:** el consumidor espera que el producto esté elaborado con materiales resistentes, sobre todo aquellas partes que se usan constantemente o que se friccionan.
4. **FACILIDAD DE USO:** que la utilización y manejo del producto sea sencillo y que permita que la mayoría de las personas que lo utilizarán aprendan rápido el modo de funcionamiento y operación.
5. **QUE NO REPRESENTE PELIGRO:** esto se refiere a que no debe poner en riesgo la integridad física, psíquica y los intereses de quien lo usa, y que no afecte perjudicialmente el medio ambiente.

Para que un producto triunfe en los mercados, debe poseer, además de las características mencionadas con anterioridad, otros atributos, mismos que le dan ventajas comparativas con respecto a productos similares. Estos atributos son:

1. BUEN DISEÑO.
2. BUENA APARIENCIA
3. ORIGINALIDAD (y en algunos casos EXCLUSIVIDAD).

## PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Dentro de las diferentes teorías que sobre CALIDAD se han escrito, destaca el modelo del Ing. Philip Crosby, quien propone cuatro principios.<sup>45</sup>

### 1. PRINCIPIO DE CALIDAD.

Es el cumplimiento de los propósitos de los productos o servicios que se proporcionan a quienes los demandan, esto significa, realizar bien un trabajo desde la primera vez, para lo cual se necesita que los requisitos o los parámetros de actuación sean claros, completamente definidos y comprendidos. El directivo entonces debe precisar los requisitos, proporcionar los medios y estimular un desempeño conforme a estos requisitos. Se necesita estimular una comunicación abierta y una motivación efectiva que comprometa al personal.

### 2. PRINCIPIO PREVENTIVO.

Este principio se basa en el hecho de anticiparse a que las cosas ocurran, porque es más fácil prevenir los errores o fallas, que estar verificando y corrigiendo cuando ya hayan ocurrido.

Se deben descubrir los problemas en potencia, antes de que se manifiesten en los procesos mediante los que se proporciona un servicio o se fabrica un producto. La clave radica en observar los procesos e identificar las posibles causas de error.

### 3. PRINCIPIO ABSOLUTO.

Es la medición de la ejecución que debe consistir en "cero defectos", o sea, que debemos cumplir con los requisitos siempre y en todo momento. Que cada actividad planeada se ejecute conforme a los parámetros establecidos para lograr los resultados finales requeridos por la empresa, crear conciencia de que existe interdependencia y que debe generarse confianza en esas relaciones, esto solo se logrará, eliminando errores.

---

<sup>45</sup>Crosby, Philip B. Calidad sin lágrimas. Edit. Ceca. p. 71

#### **4. MEDICION DE CALIDAD SEGÚN LOS COSTOS.**

Este principio consiste en medir la calidad, según los costos en los que se incurre en el cumplimiento de las actividades. La dirección debe evaluar las consecuencias de no cumplir con los requisitos, en términos monetarios y de insatisfacción de los usuarios, debe conocerse objetivamente cuanto cuesta no realizar el trabajo con la calidad estipulada.

#### **HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD**

Las gráficas y las presentaciones sumarias de un conjunto de datos, expresan aspectos relevantes de la información.

Tanto las presentaciones numéricas sumarias como las gráficas tienen como punto de partida el conjunto de datos, que es donde radica toda la información. Por eso es muy importante tener en cuenta las dos recomendaciones siguientes:

1. Los datos originales deben presentarse en tal forma que se conserve la evidencia contenida en ellos. evidencia que se supone es de utilidad para la toma de decisiones. Cuando se observa esta recomendación, siempre será posible interpretar los datos en su contexto original.
2. Las expresiones sumarias, sean numéricas (promedios y rangos) o gráficas (histograma), nunca deben maquillar los datos, éstos no deben manipularse ni con añadiduras ni con omisiones.

Algunas herramientas para el control de la calidad se mencionan a continuación:

- DIAGRAMA DE FLUJO.
- HOJA DE VERIFICACIÓN.
- DIAGRAMA DE PARETO.
- DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO.
- ESTRATIFICACIÓN.
- DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.
- HISTOGRAMA.
- CORRIDAS.
- GRÁFICAS DE CONTROL.
- ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA.
- DIAGRAMA DE AFINIDAD.
- DIAGRAMA DE ÁRBOL.

De acuerdo con algunos de sus usos más frecuentes, estas herramientas pueden clasificarse de la siguiente manera:

A) Herramientas para la recolección de datos.

- Hojas de verificación

B) Herramientas que representan relaciones y que promueven que la organización unifique sus puntos de vista:

- Diagrama de flujo.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de causa-efecto.
- Diagrama de dispersión.
- Análisis de campos de fuerza.

C) Herramientas que resumen los datos en orden a una comunicación eficaz del contenido relevante de dichos datos:

- Histograma.
- Corridas.
- Estratificación.

D) Herramientas que permiten identificar si el proceso está bajo control estadístico o no:

- Gráficas de control.

E) Herramientas que permiten organizar las ideas:

- Diagrama de afinidad.

F) Herramientas que permiten organizar los pasos de un proceso:

- Diagrama de flujo.

## **SERVICIO DEFINICIÓN**

En el año 1940 se empezaron a clasificar las actividades de las economías en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios), ya que más del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) en los países avanzados, es aportado por el último sector, según muestran las estadísticas de la OCDE por los años de 1960 a 1984.

**SERVICIO** proviene de la palabra "servus" que para los antiguos significaba estar a las órdenes de otras personas. quien proporcionaba el servicio dependía en forma tal de su amo.

El amo era el dueño de su vida y el servicio era un trabajo no grato: pero llega el cristianismo y mediante prácticas, principios y creencias, influye y modifica la situación de angustia en que vivía el servus, promueve la libertad y eleva la dignidad del trabajo a la categoría de acción para ganarse la vida.

Estos conceptos actualmente se han modificado. El servicio ya no significa servilismo. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio se define como el conjunto de prestaciones que el cliente espera. Además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.<sup>46</sup>

En efecto, el servicio es lo que en lógica se llama un término equívoco, capaz de acoger significados diversos. Los empleos más frecuentes del vocablo son:

- **Servicio como bien económico.** Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- **Servicio como una determinada especie de bien económico.** Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata por tanto, de un paquete de prestaciones (tangibles o intangibles) en el que predominan las segundas.
- **Servicio como prestación principal y razón principal.**
- **Servicio como prestaciones accesorias.** Prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
- **Servicio posventa.** Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes.
- **Servicio.** Atención de las reclamaciones de los clientes.
- **Servicio.** Recepción de los pedidos de la empresa.
- **Servicios.** Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.
- **Servicio.** Es el conjunto de soportes que rodean el acto de comprar.

---

<sup>46</sup>Horovitz, Jaques. La calidad del servicio. Edit. Mc Graw Hill. México, 1992. p. 29

Es necesario dejar en claro que, el servicio se proporciona tanto en productos como en servicios.

**\* El servicio de los productos comprende dos dimensiones:**

- El grado de despreocupación y.
- El valor añadido por el cliente.

El **grado de despreocupación** le permite al cliente valorar, además del precio y del rendimiento técnico del producto, lo que éste va a costarle, en tiempo, esfuerzos y dinero.

En el **valor añadido**, el cliente examina el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico, ejemplo: el estatus social que el producto refuerza, la ayuda para resolver problemas, apoyo financiero o la rapidez y flexibilidad.

**\* El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias:**

- La prestación que busca el cliente y,
- La experiencia que vive al momento en que hace uso del servicio

Hay que recordar que, en los servicios, el primer contacto del cliente con la empresa reviste una importancia fundamental.

## **CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS**

La heterogeneidad de las actividades económicas, englobadas bajo el concepto de sector terciario y la divergencia de propósitos con que se aborda el concepto, propicia que las clasificaciones de los servicios sean muy variadas.

• Clasificación tradicional:

**PÚBLICOS**

**MERCANTILES**

**INTERMEDIOS**

**DESTINADOS A EMPRESAS**

**PRIVADOS**

**NO MERCANTILES**

**FINALES**

**DESTINADOS A ECONOMÍAS DOMÉSTICAS**

- Browning y Singelman señalan las siguientes clases de servicio:

**DE PRODUCCIÓN:** servicios prestados para el proceso productivo de empresas productoras de bienes y servicios.

**DE DISTRIBUCIÓN:** se refiere a los servicios de venta, almacenaje, transporte, etc.

**SOCIALES:** educación, sanidad, vigilancia.

#### **PERSONALES**

Haciendo referencia a los servicios que recaen sobre las personas y servicios sobre el componente tangible/intangible del acto del servicio. La clasificación es la siguiente, según Christopher H. Lovelock:

<b>ACCIONES TANGIBLES</b>		<b>ACCIONES INTANGIBLES</b>	
<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>	<b>Personas</b>	<b>Cosas</b>
Sanidad	Transporte de mercancías	Educación,	Banca
Transporte	Mantenimiento.	Información,	Asesoría legal
Restaurantes	Seguridad	Teatros,	Contabilidad
Salones de belleza	Limpieza,	Museos, etc.	Seguros, etc.
Peluquería, etc.	Jardinería, etc.		

FUENTE. Alumnos del Seminario de Titulación: Importancia de la Capacitación del Personal para mejorar la Calidad del Servicio a los usuarios del Sistema Integral de Recursos Humanos (SOFTWARE) UNAM. México, 1996.

De acuerdo a la combinación de los cuatro parámetros de Conway, Maxwell y Miller siguientes:<sup>47</sup>

- Grado alto o bajo de contacto.
- Estandarización o personalización del servicio.
- Componentes tangibles e intangibles dominantes en el servicio.
- Automatización mayor o menor de la tecnología.

<sup>47</sup>Larrea, Pedro. Calidad de servicio. Edit. Díaz de Santos, pp. 47-50

En México al igual que en los Estados Unidos, ha crecido la proporción de la gente involucrada en el sector de los servicios. Este sector comprende comunicaciones, transporte, salud, comercio, firmas profesionales, instituciones financieras. También habría que agregar el efecto de la economía subterránea que casi en su totalidad corresponde a actividades dentro del rubro de servicios, y más aún, entre aquellos que se encuentran en el sector tradicional, una parte importante desempeña actividades relacionadas con investigación y desarrollo, diseño, logística, mantenimiento, programación, lo que le da una proporción de la fuerza de trabajo que pertenece al sector servicios.

Esas actividades son las que inician la creación de valor para el cliente al menos así las percibe y, en consecuencia, son las que hoy en día también permiten alcanzar ventajas competitivas, a diferencia de antes, cuando contar con facilidades físicas era prioritario para superar la competencia.

La economía de servicios nos hace ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción, para lograr reducir costos, elevar la productividad, así también, en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gerencia una orientación al cliente y desarrollar clientes satisfechos.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Los servicios cuentan con características propias que los diferencian de los productos industriales o agrícolas, mismas que a continuación se detallan:<sup>48</sup>

1. Los servicios tienen consecuencias, no forma.
2. Son intangibles, provocando problemas para su gestión: venta, marketing, calidad, producción.
3. Simultaneidad de producción y consumo, debe haber total comunicación y coordinación entre el personal comercial y el de producción.
4. No hay producción de servicios sin la participación del cliente.
5. La creación de valor a lo largo del proceso de producción tiene lugar a través de instrumentos no fácilmente inventariables o controlables, las percepciones subjetivas juegan un papel básico al respecto.

---

<sup>48</sup>Larrea, Pedro. Op. Cit. p. 46

6. Las empresas de servicios son intensivas en personalidad, esto en cuanto a la utilización de recursos humanos.

7. La participación conjunta de clientes y empleados en el proceso de producción, la incertidumbre respecto a su "rendimiento" cuantitativo y cualitativo, las interacciones mutuas que generan, la imposibilidad, en ocasiones, de utilizar en el proceso mecanismos de control y el subjetivismo con que se percibe el resultado; "resultado del proceso", hacen sumamente difícil asegurar estándares de calidad consistentes.

8. La prestación de servicios es, además de una actividad económica, un sistema de relaciones sociales.

## **CLIENTE**

### **CONCEPTO DE CLIENTE**

La persona que normalmente asociamos con la palabra "cliente", también se conoce con el Nombre de usuario. En los mercados competitivos, el usuario es la persona que finalmente decide cuales competidores ganarán y cuales se retirarán del juego.

Algunos de los corolarios principales de este tema son:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción del trabajo, es un objetivo.
- Un cliente nos hace el favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndole.
- Un cliente es la parte esencial del negocio, no es ningún extraño.
- Un cliente es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más acomedida que se le pueda dar. El paga sus salarios, sin el se tendrían que cerrar las puertas.
- Un cliente es la razón de existir del negocio.

La finalidad de cualquier producto son las necesidades del mercado, siendo el cliente el que dirige todos los procesos y esfuerzos del negocio.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de vender lo que el cliente desea comprar, para lograr esto necesitamos conocer sus deseos, necesidades, actitudes y tendencias de compra.

El hecho de identificar estos factores contribuye a crear una ventaja competitiva en el mercado.

Hay dos clases de conocimientos del cliente:

- Conocer a los clientes generalmente en función de sus patrones y motivos de compra.
- Conocerlos como individuos, en virtud de las interacciones próximas con los empleados.

En los negocios pequeños y medianos, generalmente llegan a conocer al cliente más íntimamente, confiando en los vendedores y en otros empleados que tienen contacto con el público. A diferencia de las empresas grandes que tienen que confiar en información más general sobre sus clientes.

A simple vista esta pregunta ¿quién es el cliente? pareciera obvia, pero muchos negocios y profesionales no se dan cuenta de quién realmente es y cómo se le debe tratar.

Actualmente, las empresas invierten literalmente cientos de miles de nuevos pesos, para atraer nuevos clientes; sin embargo, dejan escapar por la puerta trasera a su clientela tradicional, la cual nunca regresará.

La calidad tiene muchos clientes. La gran mayoría de éstos son clientes internos. Todas ellas son las personas que le traen el servicio o producto, desde un concepto a una realidad y de esa realidad al reparto hacia el cliente.

El cliente externo, comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en sus servicios que establezca una diferencia. El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final.

El consumidor final, se refiere a los usuarios del producto, ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de como se ofrezca y apoye su servicio.

Hay que reconocer que frecuentemente las compañías sólo dirigen sus esfuerzos y fortalecimiento de sus relaciones, exclusivamente al cliente externo, con el que tienen un contacto directo, descuidando o ignorando al consumidor final, quienes son los que aceptan o rechazan el producto.

La distinción entre clientes internos y externos sólo pretende resaltar la importancia del primero para llegar al segundo. El personal se convierte así en parte de todo el proceso, si él falla, se limitarán los resultados finales.

### **CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES**

El conocimiento de los clientes va más allá de formular investigaciones, efectuar llamadas por teléfono o realizar la práctica de relaciones públicas sin propósitos mercadológicos definidos. Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué; de hecho significa estar en su mente porque es ahí donde se produce la batalla competitiva.

Los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa. Por ello, constantemente hay que manejar información, partiendo de responder las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en esos productos o servicios?
- ¿Cuándo y cómo compran?
- ¿Cómo, en qué forma y en qué medida se cumple con los clientes?
- ¿En qué forma lo está haciendo la competencia?
- ¿Cuáles son los puntos vulnerables que afectan un cumplimiento de calidad, acorde a las demandas mínimas de los clientes?

Las respuestas a estas preguntas deben dar información que verdaderamente lleve a conocer al cliente, casi con el alcance con el que se conoce a la propia familia.

Por otra parte y en virtud de que los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el medio, también es recomendable manejar información respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias de la gente?
- ¿Qué pasará si los motivos de compra de los clientes actuales se modifican sensiblemente?
- ¿Cuáles pueden ser las repercusiones futuras para la empresa, debidas a los cambios en la organización y en la competencia?

Las respuestas a éstas preguntas deben relacionarse directamente con el estado actual del producto, de los servicios de la empresa y aún con las estrategias de ella, porque todos los fenómenos que se analizan tienen efecto no sólo en estos factores, sino también en la competencia, en el mercado y en el concepto de negocio o misión de una organización.

No hay la menor duda de que el conocimiento de los clientes es vital para la participación no sólo de la mercadotecnia, sino de la Planeación Estratégica, y con ello, debe ser un conocimiento más allá de identificar al cliente con un número o una cuenta por cobrar, como tampoco debe limitarse a los fríos datos o información sobre los factores demográficos del cliente. Ciertamente esta información es útil, pero siempre y cuando se correlacione con la derivada de los factores psicográficos, los que permitirán explorar aspectos más profundos sobre las necesidades de los clientes, la forma como piensan, sienten y se comportan en relación a determinadas necesidades, deseos y expectativas.

Toda la información que se obtenga sobre los clientes, adecuadamente analizada y procesada se traducirá en un conocimiento estratégico que incide directamente en el área generadora de ingresos: las ventas y reiteramos, conocer al cliente no es llegar a su bolsillo, sino a su mente.

Es necesario recordar, que para satisfacer las expectativas del cliente "externo", se tiene que satisfacer directamente las expectativas del cliente "interno".

Las expectativas son una combinación de especificaciones y necesidades o deseos emocionales del cliente.

Si el objetivo es el de ofrecer un producto o servicio cualquiera, es probable que usted sólo se preocupe en satisfacer las especificaciones de los clientes.

Fabricantes de productos y mercancías en general, gastan una parte de su tiempo tratando de ganarle a la competencia por medio de rebajas de precios, ya que es el precio lo único que tienen que vender. O gastan mucho dinero en publicidad tratando de convencer al público de que sus productos son diferentes, cuando en realidad no lo son.

Por otra parte, fabricantes de productos de calidad se mantienen definiendo y redefiniendo no sólo las especificaciones de los clientes, sino también las expectativas. Al satisfacer las expectativas, el fabricante de calidad crea un producto y puede cobrar y obtener el precio más alto.

Cada cliente tiene necesidades y expectativas de recibir factores de producción sin defectos ni retrasos. Y si esas expectativas se cumplen como es debido, éstas determinarán la decisión del usuario cuando tenga que escoger entre su servicio o producto y el de la competencia.

### **MOMENTOS DE VERDAD**

En años recientes se ha visto el impulso que se le ha dado a la calidad, en relación con los servicios, y también se le concede gran importancia a los contactos personales que los integrantes de una empresa tienen con los clientes y el público. A estos contactos de persona a persona se les denomina "Momentos de Verdad" porque, son los que finalmente determinan si una empresa tendrá éxito o fracasará. Los momentos de verdad se pueden definir como:

"Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso tiene oportunidad de formarse una impresión".<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup>Carlzon, Jan. El momento de la Verdad. Edit. Díaz de Santos. Madrid, 1991. pp. 11-14

Dada la competitividad cada vez mayor de hoy en día y el énfasis que se le da al servicio, el primer paso debe ser conseguir una orientación hacia el cliente. Hasta cierto punto, esto significa, analizar a la propia empresa y decidir el punto de vista del cliente y en qué tiempo de actividad empresarial se encuentra la empresa.

Karl Albrecht, propone la existencia de tres factores claves, cada uno de ellos dirigido hacia el cliente y así se integra el denominado "Triángulo del Servicio" que a continuación se muestra en la Fig. 8.

### TRIÁNGULO DE SERVICIO

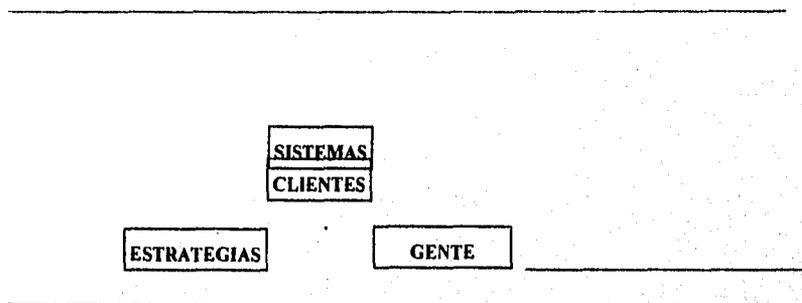


Fig. 8 Carlzon, Jan. El momento de la Verdad. Edit. Díaz de Santos. Madrid, 1991. p.14

Los factores mencionados se encuentran en los ángulos del triángulo y a su vez, cada uno de ellos está dirigido hacia el cliente, quien es el centro mismo de la figura.

**Estrategia del Servicio.** Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

**Gente.** Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

**Sistemas.** Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia hasta los empleados operativos, deben diseñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos.

**Ciente.** Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatizar las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, es lo que marca la razón de ser de la calidad de servicio.<sup>50</sup>

Este ciclo se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la empresa.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para que la empresa pueda "hacer dinero" es preciso que tenga clientes satisfechos. Se trata de una verdad elemental; pero de una verdad de enorme exigencia. Esta exigencia no ha sido todavía llevada a sus últimas consecuencias más que contados casos. Son muy pocas las empresas que operan de tal forma que toda su vida gire alrededor de su cliente, de servir tal como el cliente quiere ser servido.

La experiencia demuestra que es menor el costo de mantener a los clientes actuales, que atraer nuevos. Expertos en la materia aseguran que el costo de conservar a un cliente representa una quinta parte de lo que se eroga por conquistar uno nuevo.<sup>51</sup>

Las implicaciones que trae consigo un cliente insatisfecho hacia la empresa y sus productos, según estudios al respecto, un quejoso comunica sus experiencias a nueve personas por lo menos, quienes a su vez se convierten en transmisores de la misma información, la que generalmente refuerza el contenido negativo.

Research Institute of América, establece que las reacciones comunes de los clientes insatisfechos son las siguientes:<sup>52</sup>

- El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan del trato descortés.
- El 90% de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar.
- Un cliente insatisfecho relata sus experiencias negativas a nueve personas por lo menos.
- Un 13% de los clientes inconformes, contará su historia a más de 10 personas.

<sup>50</sup>Picazo, Martínez. Ingeniería de servicio. Edit. Mc Graw Hill. p. 77.

<sup>51</sup>Heskett, James. Service Break throughs. The free press N. Y., 1990. p. 15

<sup>52</sup>Desatnik Roberto L. Como conservar a su clientela. Legis Editores, S. A. Colombia. 1989. p. 4.

Existen algunos patrones de comportamiento, útiles para encontrar el camino hacia la satisfacción del cliente y sobre todo útiles para retenerlo:<sup>53</sup>

- A mayor antigüedad de un cliente, son mayores las probabilidades de retenerlo, siempre y cuando se le proporcione un excelente servicio.
- El costo de retener a un cliente va en razón inversa a su antigüedad, es decir, que a menor antigüedad mayor es el costo de retención.

Actualmente en México, el cliente demanda mayor calidad; se ha vuelto más exigente: ya no resulta fácil engañarle sobre una calidad ficticia. Sin embargo, es muy poca la participación de las empresas que orientan sus esfuerzos a ofrecer servicios y productos con calidad a sus clientes. Esto se ve reflejado en el alto volumen de quejas, que día con día la Procuraduría Federal del Consumidor debe atender en relación a un mal servicio.

Estos indicadores no pueden, ni deben ser ignorados ante las nuevas perspectivas con el Tratado de Libre Comercio y con la apertura comercial.

La mentalidad del empresario mexicano debe modificarse; dejar la idea del proteccionismo y esperar ganancias a corto plazo. Los empresarios deben comprender que México no está cambiando, sino que ya cambió, puesto que las nuevas realidades económicas son diferentes al pasado. Ello implica tener una nueva visión del tiempo, en espacio y en acciones.

## **CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **DEFINICIÓN**

Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos.

### **FACTORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO**

Para el estudio de estos factores se toman en cuenta los estudios realizados por Paul Flippo, en los cuales se establecen los siguientes factores:

- FIABILIDAD.
- CAPACIDAD DE RESPUESTA.
- TANGIBILIDAD.

---

<sup>53</sup>Picazo, Martínez, Op. Cit. p. 3

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

- CORTESÍA.
- COMPETENCIA.
- SEGURIDAD.
- CREDIBILIDAD.
- ACCESIBILIDAD.
- COMUNICACIÓN.
- COMPRENSIÓN Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.

### LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA

La base de una ventaja competitiva, dentro de un mercado globalizado, es muy importante, ya que el escenario en el que se desarrollan las acciones, frente a los competidores, obliga cada vez más a diferenciar a los servicios, por la calidad con que éstos son recibidos por los clientes. La Fig. 9 muestra los aspectos que influyen para la existencia de una ventaja competitiva, misma que a continuación se muestra.

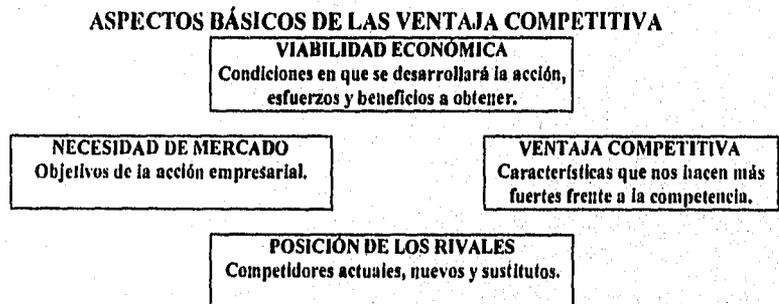


Fig.9. Larrea, Pedro. Calidad en el servicio. p. 81

### PROCEDIMIENTO PARA LA DETECCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

1. Identificación de los factores clave de éxito en el mercado
2. Identificación de los puntos fuertes y débiles (capacidad, recursos) con respecto a los factores.
3. Identificación de los puntos fuertes y débiles de los competidores respecto a los factores.

## VENTAJAS ESENCIALES

- Dominio de tecnología.
- Conocimientos.
- Capacidades.
- Calidad de servicio.

Un producto de calidad es aquél que el cliente recibe, mientras que un "servicio de calidad", se refiere a la manera en que recibe el producto o servicio.

En consecuencia, la calidad como factor competitivo; debe dirigirse a crear clientes satisfechos, apoyándose en las técnicas de servicio.

Debemos tener presente, que un cliente satisfecho, sólo se logrará si se cumple con las dos dimensiones de calidad, en el producto y en el servicio, de lo contrario, sólo habrá aproximaciones en el intento de satisfacer al cliente.

La mala calidad en el servicio tiene un costo, si tomamos en cuenta los ingresos que se dejarán de percibir en el futuro, por cada cliente desertor en el presente. El paso inmediato para medir la mala calidad, es determinar lo que cuesta perder un cliente insatisfecho, que deja la empresa para dirigirse a la competencia que le proporcione obviamente el servicio con mayor calidad, o similar a la que le ofrecemos.

**CAPÍTULO 3**

**L A E M P R E S A**

## LA EMPRESA

### 3.1 ANTECEDENTES.

DIGIDATA, S.A. DE C.V. se constituyó en el año de 1988, bajo el régimen jurídico de sociedad anónima de capital variable, estableciéndose como organismo de carácter privado, con personalidad y patrimonio propio.

Dicho capital con que inició operaciones, fue aportado por cinco socios cuyos nombres constan en el Acta Constitutiva legal.

El giro de la empresa es la creación y desarrollo de sistemas computarizados de información relativos a recursos humanos.

Al inicio de sus operaciones contaba solamente con cinco personas, las cuales coordinaban y realizaban las actividades en un manejo conjunto; y de acuerdo a las necesidades que se iban presentando.

La creciente demanda del sistema, los constantes cambios en la tecnología informática y las condiciones del mercado, han propiciado un crecimiento considerable y en base a este, se ha visto un aumento en la estructura formal incrementando su personal a 45 empleados, para la satisfacción de la demanda de clientes tanto en el D. F., como en el interior de la República.

DIGIDATA, S.A. DE C.V. cuenta con una cartera de clientes que exigen y comprometen a la organización a brindar una mejor calidad de servicio, así como la mejora continua de su producto.

## 3.2 ASPECTOS GENERALES

### 3.2.1. MISIÓN.

DIGIDATA, S.A. DE C.V. está enfocada al desarrollo de sistemas de información relativos a los recursos humanos, para la adecuada administración de los mismos. Satisfaciendo de manera plena las necesidades del cliente, apoyándolos en el mejoramiento continuo de calidad y servicio que éste proporciona.

### 3.2.2. OBJETIVO.<sup>54</sup>

Los objetivos generales de la empresa son:

- Difundir el sistema "SIRH", para la administración de recursos humanos en las empresas e instituciones nacionales.
- Contribuir al cambio social, generando nuevas formas de trabajo en las empresas, que faciliten el desarrollo del personal y generen condiciones propicias para el desarrollo integral de las organizaciones.
- Promover un cambio en la organizaciones, para que se le de el valor real de la calidad y ésta a su vez, se vea reflejada en su productividad.

### 3.2.3. POLÍTICAS GENERALES<sup>55</sup>

- Las acciones de la empresa estarán orientadas a promover un cambio de prioridades en el desarrollo interno de sus procedimientos.
- La revisión de programas administrativos internos deberá realizarse de manera continua.
- El producto se pondrá al alcance de los clientes mediante distribuidores certificados por la empresa.
- El producto estará dirigido a empresas con más de 300 empleados.
- El manejo del sistema deberá contar con 2 personas responsables y certificadas por la compañía.
- En la adquisición del sistema llevará el contenido de la póliza de servicio y/o mantenimiento.
- Las empresas deberán asistir a cursos de capacitación y/o actualización del sistema.

<sup>54</sup>Informática Cerse, S.A. de C. V. Manual de Inducción, p.6

<sup>55</sup>Ibid. p. 6

### 3.2.4. FILOSOFÍA.

DIGIDATA, S.A. DE C.V. cuenta con algunos valores, cuyo objeto es que el personal se identifique con ellos y los haga propios:

#### VALORES FUNDAMENTALES<sup>56</sup>

**PROFESIONALISMO.** Práctica encaminada a poner todo esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta. Implica la actualización continua de conocimientos y habilidades fortaleciendo los valores y actitudes positivas.

**HONRADEZ.** Proceder recto y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los de la compañía y el cliente sólo para el trabajo en la forma, tiempo y lugar establecidos por la misma compañía, y no para beneficio personal.

**DISCRECIÓN.** Guardar y proteger la información, a la que se tiene acceso, utilizándola prudente y éticamente; no para beneficio personal ni de alguna otra forma no autorizada por la compañía.

**EXCELENCIA.** Desarrollar un trabajo de calidad superior, que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de los clientes.

**CALIDAD.** En el servicio y trato a nuestros clientes, en la imagen del trabajo presentado a los superiores.

**PRODUCTIVIDAD.** Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y servicio, así como del tiempo disponible.

**CORTESÍA.** Proyectarla hacia los clientes y compañeros para inspirar firmeza, seguridad y a su vez cordialidad.

La Fig. 10 representa el Organigrama General, que muestra la departamentalización y niveles jerárquicos que constituyen la estructura de la empresa, mismo que a continuación se presenta.

---

<sup>56</sup>Informática Cerse. Op. Cit. p. 8

### 3.2.5. POSICIÓN EN EL MERCADO.

Existe gran cantidad de empresas que desarrollan sistemas computarizados de información, constituyendo un mercado sumamente competitivo y diversificado. La búsqueda continua de la satisfacción de las necesidades generales y específicas de las empresas, ha propiciado el surgimiento de una gran variedad de sistemas, con características muy particulares, así como, el establecimiento de condiciones que favorecen la libre competencia, siendo la calidad en el servicio, un elemento determinante en la posición y permanencia de las empresas en el mercado.

La gran variedad de sistemas computarizados de información existentes, hacen de éste un mercado, que presenta gran dificultad para la evaluación y comparación, dificultando también la ubicación o posición dentro del mercado.

La creación del primer sistema integral relativo a recursos humanos, ha colocado a DIGIDATA, S.A. DE C.V. como una de las pocas empresas, que proporcionan este tipo de productos, estableciéndose competencia únicamente con dos empresas extranjeras, cuyos sistemas aún no cuentan con las características que permitan la rápida adaptación a las condiciones cambiantes de la legislación mexicana y de la tecnología disponible en materia de informática.

El mercado, al que se dirigen las acciones de la empresa, se encuentra limitado a organizaciones que cuenten con 300 o más empleados, mismas que se encuentran en diferentes ciudades de la República Mexicana.

Reafirmar la posición en el mercado, propiciando una mayor participación a nivel nacional y la búsqueda de la introducción en mercados internacionales es una labor que se está realizando, considerando en todo momento las exigencias de los clientes en cuanto a calidad; no sólo del producto, sino también, del o los servicios inherentes y complementarios al sistema.

### 3.2.6 PROYECCIÓN A FUTURO

Nuestra economía es cada vez más interdependiente con otros países, en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y de desarrollo tecnológico. DIGIDATA, S.A. DE C.V. se ha visto influenciada de manera directa, por las características que presenta el mercado nacional, en el cual desarrolla sus actividades actualmente, pero que al mismo tiempo obliga a ampliar la cobertura a nivel internacional.

**MERCADO NACIONAL:** representa el marco en el que se desarrollan las actividades actualmente y en el cual pretende introducirse a los puntos de mayor trascendencia económica.

**MERCADO INTERNACIONAL:** aprovechando las ventajas que ofrece la apertura comercial y la posición geográfica, para introducirse en:

- **ESTADOS UNIDOS**
- **CANADÁ**
- **CENTRO-AMÉRICA**

Cabe destacar, que para llevar a cabo lo anterior, se requiere de una planeación y administración efectiva de recursos y sobre todo de una considerable inversión. La consolidación de alianzas comerciales con proveedores de equipos, servicios, distribuidores y los propios clientes, constituyen la estrategia a seguir.

### 3.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

#### 3.3.1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS.

Como anteriormente se mencionó, la finalidad de esta empresa es el desarrollo de sistemas computarizados de información para el control y administración de personal, por lo cual ha creado el sistema denominado:

#### SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

#### “S I R H ”

“SIRH”, es un sistema computarizado de información, que tiene por objeto automatizar las actividades operativas de la función de recursos humanos, en cuanto a control y administración del personal, de tal modo que tanto los ejecutivos, como los encargados de dichas funciones estén en posibilidad de aprovechar y ampliar su potencial, en actividades que promuevan la eficiencia en el aprovechamiento de los recursos de la empresa y especialmente el recurso humano, para promover su desarrollo y por consiguiente el de la organización.

Es una herramienta, que se adapta a las necesidades y requerimientos específicos de las empresas, además de que está desarrollado con una estructura modular que permite la interfase con otros sistemas o subsistemas, permitiendo la actualización integral de todos los módulos al momento de la captura, garantizando la seguridad física y lógica de la información.

“SIRH” constituye el principal producto que la empresa ofrece y el cual consta de los siguientes módulos:

- Organización y compensaciones.
- Administración de personal.
- Planeación de personal.
- Planeación y desarrollo de recursos humanos.
- Funciones generales.
- Administración del sistema.

A continuación se presenta la Fig. 11 que contiene la estructura modular del Sistema Integral de Recursos Humanos “SIRH”.

## CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA "SIRH"

El sistema integrado para la administración y planeación de personal "SIRH" es en general un sistema que reúne las siguientes características:<sup>57</sup>

- Multi-empresas.
- Multi-plazas.
- Orientado 100% a usuarios.
- Facilidad de operación por parámetros.
- Implementación por módulos.
- Procesos en línea y batch.
- Criterios de selección por consulta en pantalla.
- Facilidad de información estadística.
- Interfase con otros sistemas.
- Actualización de requisitos legales.
- Facilidad para la implementación de mejoras.
- Seguridad de la información.
- Captura de incidencias con código de barras.
- Facilidad de capacitación.
- Facilidad en la transportación de información a PC'S o microcomputadoras.
- Soporte remoto de la aplicación.

**SENCILLEZ DE OPERACIÓN.** Por la facilidad en su manejo y operación es adaptable a las necesidades y características específicas actuales y futuras de la empresa. Es una herramienta que facilita y agiliza la carga operativa, permite al ejecutivo de recursos humanos la posibilidad de aplicar su potencial y experiencia en la promoción de la productividad.

La metodología "SIRH", está fundamentada en un objetivo primordial, que es el de emplear al personal productivamente, y promover la eficiencia en la administración de recursos humanos, mediante la división de las actividades en módulos con funciones específicas, siendo los siguientes los más importantes:

---

<sup>57</sup>Informática Cerse. Op. Cit. pp. 16-17

## • ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES

En este módulo se muestra la estructura organizacional, compensaciones, sueldos y salarios, puestos, valuación de puestos, descripción de puestos, presupuestos, tabuladores y en general todo lo que guarda relación con la organización de recursos humanos. En esta fase se sientan las bases y la estructura para todos los demás aspectos de la administración de recursos humanos, la base es la empresa misma y la organización debe girar alrededor de la misión y objetivos de la empresa.

Para hacer esto, se identifican los planes estratégicos y sobre este marco se crea la estructura organizacional, se agrupan actividades y éstas se integran a puestos y se perfilan las características para personas-puestos. A partir de lo anterior se fijan las bases para reclutar a la gente apropiada y los parámetros para la capacitación, la evaluación del desempeño y las auditorías de productividad.

## • ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Está integrado por: reclutamiento y selección, contratación, personal, nóminas, préstamos, cargas sociales (IMSS, SAR, INFONAVIT, etc.) y evaluación de desempeño.

Consiste en la correcta asignación de los recursos humanos en las diferentes áreas, atendiendo los requerimientos, presupuesto asignado, capacidad de producción, etc. para dar cumplimiento de manera eficiente a los objetivos específicos de las áreas que integran a la organización y así mismo, a los objetivos de la empresa.

## • PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta parte se encuentra integrada por: desarrollo de recursos humanos, plan de carrera y capacitación, y es en donde se planea la estimación de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de acuerdo a los planes estratégicos y las proyecciones futuras. Ésto se hace, en base al número de personas y experiencia requeridas, estimación de la oferta y la demanda futura de personal, tanto interna como externa a la empresa, analizando las proyecciones de la oferta y la demanda para identificar necesidades o excesos futuros.

### 3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

Los sistemas de información, para que funcionen correctamente, deben ser constantemente revisados para su actualización y adaptación a los cambios que se generen en los métodos de trabajo, la legislación (Fiscal, Laboral, Gubernamental, etc.), políticas o cambios orientados al mejoramiento, lo que obliga a las empresas que desarrollan sistemas, a contar con la infraestructura que permita realizar los cambios o ajustes necesarios en dichos sistemas, con el objeto de proporcionar elementos a sus clientes para operar el sistema de modo eficiente y que éste cumpla la finalidad para la que fue creado.

"SIRH" constituye el principal producto (intangibles), que la empresa ofrece, pero de éste se generan otros servicios que son inherentes al principal y que están encaminados a satisfacer totalmente los requerimientos de los clientes.

Entre los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, se encuentran los siguientes:<sup>58</sup>

- **MANTENIMIENTO:** este servicio se presta a los clientes, que cuentan con póliza de servicio o mantenimiento, mediante la cual, el cliente tiene derecho a las actualizaciones y modificaciones que por cambios en disposiciones de carácter legal, fiscal o laboral, deban hacerse en el sistema, además del servicio de consultoría que a continuación se explicará.
  
- **CONSULTORÍA:** se refiere al apoyo que se brinda a los usuarios del sistema en la solución de problemas específicos relacionados con la operación y funcionamiento del sistema. Y a otros aspectos referentes a recursos humanos, tales como:
  - Estrategia de empresa.
  - Reingeniería en recursos humanos.
  - Administración de proyectos.
  - Desarrollo de proyectos de cómputo.

---

<sup>58</sup>Informática Cerse. Op. Cit. pp. 22-24

• **CAPACTACIÓN:** consiste en el asesoramiento mediante cursos, en aspectos relacionados con el sistema "SIRH", en cuanto a la operación y funcionamiento, y en aspectos de informática, los cuales pueden resumirse en:

- Metodología "SIRH".
- Registro y control de asistencia (RCA)
- Unix.
- Dos.
- Oracle rdbms, forms, 3.0., sql\*plus, pl/sql, pro\*c.
- C y C++.
- Manejo y planeación de proyectos.

• **PROGRAMACIÓN ESPECIAL:** este es un servicio que se proporciona a los clientes que solicitan algún proceso especial y que no se encuentra contemplado dentro del sistema, pero considerado adicional.

• **VENTA DE EQUIPO:** en este tipo de operaciones, la empresa actúa como intermediario entre los proveedores y los usuarios finales de:

- Cómputo personal.
- Consumibles.
- Minicomputadoras.
- Main frames.
- Lectores de código de barras.
- Mantenimiento.

• **INSTALACIONES:** se refiere a las actividades para proveer a las instalaciones (oficinas, espacios, etc), de los elementos que permitan la adecuada operación de los equipos de cómputo a utilizar.

- Eléctricas de centro de cómputo.
- Distribución de señales.

**CAPÍTULO 4**  
**DESARROLLO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN**

## DESARROLLO DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. PRESENCIA DE AGENTES DE CAMBIO QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE PERSONAL.

Uno de los principales agentes de cambio, fue el hecho de que, el país día con día exige productos con mayor calidad y ésta se logra a través de la capacitación del personal. lo que da como resultado un desarrollo de personal, el cual se refleja en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

### 4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal motivo que origina la elección del problema fue el descubrir que la empresa cometía el grave error; que es común en la organizaciones, de orientar sus esfuerzos a cambiar y modificar en otras organizaciones el trato al recurso humano y no aplicarlo en la empresa.

Esto traerá graves consecuencias de no corregirse, debido a que la situación actual por la que atraviesa nuestro país, en donde día con día los consumidores se toman más exigentes y el mercado ofrece productos de gran calidad y bajo costo, la única forma con que cuenta la pequeña y mediana empresa, es la de no descuidar el servicio que brinda a sus clientes para, asegurar su fidelidad y confianza.

Las visitas y entrevistas que se realizaron con el accionista de la empresa, fueron muy importantes, ya que se obtuvo información relacionada con el producto que se ofrece a los clientes, el cual es un sistema muy complejo y sofisticado, que permite a las organizaciones el adecuado desarrollo de sus recursos humanos en cuanto a administración, capacitación, así como, los clientes que posea, por lo cual en un inicio se pensó en descubrir en que se basaba el éxito de la empresa y los medios de los cuales se valía para lograrlo. por tal motivo el problema planteado fue:

**"La importancia del desarrollo del personal en la calidad del servicio dentro de la consultoría de sistemas a los usuarios".**

### **4.3. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

Se realizó una suposición de cual sería la posible respuesta al problema que se pretendía estudiar, lo cual esta basado en las teorías y conceptos adquiridos a través del desarrollo de la carrera. Estableciendo la siguiente hipótesis en donde se considera que:

**A través de la elaboración de un programa de desarrollo enfocado al personal de consultoría se incrementará la calidad de servicio al usuario del sistema integrado de administración y planeación de personal "SIRH".**

### **4.4. DETERMINACIÓN DE VARIABLES**

Se realizó un amplio estudio sobre las variables que ayudarían a la resolución del problema, así como, a la obtención de datos que pudieran ser cuantificados y evaluados en relación al problema planteado.

Para efectos de esta investigación las variables a considerar son:

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE**

##### **NIVEL INDIVIDUAL**

##### **CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS:**

Son aquellos datos, que pueden conseguirse sin dificultad, obteniéndolos de la información existente en el registro personal del empleado, tales como:

- **EDAD.**
- **SEXO.**
- **ESCOLARIDAD.**
- **ESTADO CIVIL.**
- **ANTIGÜEDAD.**

##### **PERSONALIDAD:**

Es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás, tomando en consideración los rasgos de la personalidad, siendo estas las características duraderas que describen el comportamiento del individuo, sugiriendo cuatro tipos de personalidad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Robbin. Op. Cit. pp. 179-180

PERSONALIDAD	GRAN INTENSIDAD	POCA INTENSIDAD
<b>EXTROVERTIDO</b>	TENSO, SOCIABLE, AFABLE, INESTABLE, EXCITABLE, DEPENDIENTE.	SEGURO DE SI MISMO, SERIO, ADAPTABLE, AFABLE, SOCIABLE, DEPENDIENTE.
<b>INTROVERTIDO</b>	TENSO, TÍMIDO, FRÍO, INESTABLE, EXCITABLE.	SEGURO DE SI MISMO, SERENO, CONFÍADO, TÍMIDO, TRANQUILO, FRÍO.

Fig. 13. Robbin, P. Stephen, *Comportamiento Organizacional*. Edlt. Prentice Hall, p. 105

### VALORES:

Son aquéllos que representan una convicción básica que de un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social. Ésto se realizará con dos tipos de valores:<sup>2</sup>

- **Valores terminales:** son de condición última de la vida, las metas que una persona quiere alcanzar en el transcurso de la vida.
- **Valores instrumentales:** son de forma preferida de conducta o medios para alcanzarlos en el transcurso de su vida.

Los aspectos que intervienen son los siguientes:

TIPO DE PERSONAS	VALORES TERMINALES	VALORES INSTRUMENTALES
<b>EJECUTIVOS</b>	-RESPECTO A SI MISMO -SEGURIDAD FAMILIAR -LIBERTAD -SENSACIÓN DE LIBERTAD -FELICIDAD	-HONRADO -RESPONSABLE -CAPAZ -AMBICIOSO -INDEPENDIENTE
<b>MIEMBROS DE SINDICATO</b>	-SEGURIDAD FAMILIAR -LIBERTAD -FELICIDAD -RESPECTO A SI MISMO -AMOR MADURO	-AMBICIOSO -INDEPENDIENTE -VALIENTE -CAPAZ
<b>ACTIVISTAS</b>	-JUSTICIA -MUNDO PACÍFICO -SEGURIDAD FAMILIAR -RESPECTO A SI MISMO -LIBERTAD	-HONRADO -SOLIDARIO -VALIENTE -RESPONSABLE -CAPAZ

Fig. 13. Robbin, P. Stephen, *Comportamiento Organizacional*. Edlt. Prentice Hall, p. 176

<sup>2</sup>Ibid. pp. 73-176

**ACTITUD DE SERVICIO:**

Son las proposiciones o juicios evaluatorios en circunstancias de la atención al cliente, así como su participación de manera activa y responsable ante el cliente, considerando que su rendimiento es importante para su autoestima y posición personal en la organización, sus aspectos son los siguientes:<sup>3</sup>

**Interés laboral:** el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa en el de manera activa y considerada que el rendimiento es importante.

**Entrega a la organización:** la posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación.

**SATISFACCIÓN LABORAL:**

Son aquellos factores que se refieren a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo, como son:<sup>4</sup>

- Recompensas justas.
- Las condiciones de trabajo adecuadas.
- Los buenos compañeros de trabajo.
- Su trabajo un reto para la mente.

**NIVEL GRUPAL****RELACIONES INTERGRUPALES:**

Son los puentes coordinados que vinculan dos o más grupos de la organización. la eficiencia y la calidad de estas relaciones pueden tener mucha influencia en el rendimiento de dos o más grupos, así como, en la satisfacción de sus miembros. los aspectos a considerar son:<sup>5</sup>

- Reglas y procedimientos.
- Equipo de trabajo.
- Jerarquía.

---

<sup>3</sup>Robbin. Op. Cit. pp. 179-180

<sup>4</sup>Ibid. pp. 180-187

<sup>5</sup>Ibid. pp.480-483

**ESTRUCTURA DEL GRUPO:**

El grado de complejidad, formalismo y centralización de la organización:<sup>6</sup>

- Roles.
- Las normas.
- La posición.
- El tamaño.
- Composición del grupo.

**PROCESO DE COMUNICACIÓN:**

Son los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de su significado, utilizando:<sup>7</sup>

- Redes de comunicación.
- Selección del canal de comunicación.
- Barreras de comunicación.

**TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN:**

Son herramientas utilizadas para orientación de las actividades del grupo hacia las metas de la organización, basadas en la teoría de motivación de McClelland, de las que se mencionan tres tipos de necesidades:<sup>8</sup>

- **Necesidad de realización:** el afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito.
- **Necesidad de poder:** el afán por lograr que los demás se comporten de una manera que no se habrían comportado.
- **Necesidad de afiliación:** el afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas.

**LIDERAZGO:**

La capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance las metas de la organización. Esto es a través de las teorías de rasgos, las cuales buscan las características de la personalidad social, física o intelectual, que diferencian a los líderes, de quienes no lo son, como sigue:<sup>9</sup>

- Grid administrativo

---

<sup>6</sup>Robbin, Op. Cit. pp. 305-747

<sup>7</sup>Ibid. pp.341-351

<sup>8</sup>Ibid. pp.207-214

<sup>9</sup>Ibid. p. 382

## **NIVEL ORGANIZACIONAL**

### **FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN:**

Determinar el nivel de conocimientos que tiene el individuo acerca de la organización:<sup>10</sup>

- Profesionalismo.
- Honradez.
- Discreción.
- Cortesía.
- Productividad.
- Calidad.
- Excelencia.

### **OBJETIVO ORGANIZACIONAL:**

Determinar el grado en que los individuos de la organización conocen los objetivos hacia los cuales están encaminados los esfuerzos de la empresa.<sup>11</sup>

### **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN:**

Conocer la distribución de actividades y funciones de la empresa, como son:<sup>12</sup>

- División del trabajo.
- Unidad de mando.
- Autoridad y responsabilidad.
- Tramo de control.
- Departamentalización.

### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:**

Conocer los programas de capacitación existentes, así como, su seguimiento y aplicación.

### **POSIBILIDADES DE DESARROLLO:**

Verificar la existencia en las empresas de planes de carrera para el desarrollo y producción de los empleados.

---

<sup>10</sup>Informática Cerse. Op. Cit. p. 6

<sup>11</sup>Ibid. p.8

<sup>12</sup>Ibid. p.9

## VARIABLE DEPENDIENTE

Para efectos de la investigación, las variables dependientes a considerar son:

- La calidad de servicio
- El nivel de calidad en el servicio:
  - Número de reportes atendidos.
  - Número de quejas recibidas.
  - Tiempo de respuesta.

## VARIABLES DEL MEDIO

### GOBIERNO

La estrategia del gobierno, en materia de capacitación, se ha orientado a descentralizar la función, mediante la participación comprometida de autoridades, organismos y/o asociaciones locales, en los llamados Procesos Locales de Capacitación.

La capacitación es responsabilidad de las empresas y organizaciones profesionales y sindicales. El Estado debe promover, la creación de condiciones propicias y facilitar este proceso por medio de los recursos de que dispone.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social apoya las actividades de capacitación en todo el país, mediante el programa CIMO (Calidad Integral y Modernización) y los gobiernos de los estados, por medio de la S.E.P., así como, la capacitación local.

Se propone fomentar el diagnóstico de las organizaciones y la actualización de las empresas, para promover la cultura de calidad total, el desarrollo de habilidades y capacidades teóricas, técnicas y prácticas entre sus proveedores y consumidores, así como el establecimiento de objetivos claros, metas e indicadores explícitos de productividad y servicios en los centros de trabajo.

La capacitación es el instrumento vital que proyecta para alcanzar las metas de toda organización y es la llave maestra que abrirá las puertas para mejorar la calidad en el servicio que ofrece la empresa.

En concreto, el acuerdo constituye un reto que los sectores sociales y los Gobiernos se han propuesto desafiar y fortalecer el esfuerzo individual que se requiere. Las empresas y nuestro país precisan de empleados más calificados y creativos para competir.

## **COMPETENCIA**

Informática Cerse, S.A. de C.V., por el mercado en que desarrolla sus actividades tiene su mayor competencia en el mercado proveniente de Canadá y España, que sería su mayor preocupación teniendo ventajas sobre éstos, ya que sus programas no están diseñados de acuerdo a la legislación mexicana y por consiguiente no se pueden aplicar a las empresas que se localizan dentro del Territorio Nacional.

Cabe aclarar, que dentro de la competencia nacional, existen paquetes y programas que manejan por separado: Nómina, Sueldos y Salarios, Organización, y Compensaciones. Contrato colectivo, Reclutamiento y Selección, Contratación, IMSS, Capacitación, Relaciones laborales, etc., pero ninguno cuenta con una estructura modular e integrada, que permita la existencia de un adecuado control de las actividades anteriores.

Esta situación ha puesto a la empresa en una posición muy favorable, con respecto a sus competidores, por lo que algunos de los clientes que utilizan sus servicios son los siguientes:

- **TELEVISA, S.A. DE C.V.**
- **LEISER, S.A.**
- **CONDUTEL, S.A.**
- **ARCOMEX, S.A.**
- **NACIONAL DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS, S.A.**
- **EMPACADORA DE JUGOS Y FRUTAS, S.A.**
- **HELADOS HOLANDA, S.A.**
- **IMASA, S.A.**
- **SABRITAS, S.A.**
- **NACIONAL DE CONDUCTORES ELÉCTRICOS DE GUADALAJARA, S.A.**
- **SYNTEX S.A.**
- **K-MART, S.A.**

El mercado que abarca se encuentra limitado a empresas que cuentan con un mínimo de 300 empleados, para que la aplicación sea rentable.

## **PROVEEDORES**

Se consideran proveedores a todos aquellos, personas físicas o morales que proporcionan bienes o servicios a la empresa, entre los cuales destacan:

- **HEWLETT PACKARD DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**
- **I. B. M DE MÉXICO, S.A.**
- **UNYSIS DE MÉXICO, S.A.**
- **ORACLE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**

## **4.5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

Todo problema debe ser enfocado a resolver alguna cuestión, por lo cual se deben fijar bases o metas que se desean alcanzar, en la presente investigación, los objetivos a alcanzar son:

**OBJETIVO GENERAL:** "Conocer la influencia del desarrollo de personal en la calidad de servicio del sistema 'SIRH' ".

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- "Detectar los factores que influyen en el nivel de calidad del servicio al usuario del sistema 'SIRH' ".
- "Analizar y ponderar las desviaciones encontradas en la prestación del servicio al usuario del sistema 'SIRH' ".
- "Plantear alternativas de solución con el propósito de mejorar la calidad del servicio al usuario del sistema 'SIRH' ".
- "Establecer alternativas de solución para mejorar el servicio al usuario del sistema 'SIRH' ".

#### **4.6. SENSIBILIZACIÓN ORGANIZACIONAL**

Una cuestión que es fácil de aplicar y que favorece la situación por la que atraviesa el país, es la de sensibilizar al personal que integra la empresa, ya que se ha despertado el temor de perder el empleo y por consiguiente la estabilidad económica y emocional que se tenía.

Con la visión que la gran parte de las empresas tienen, de recortar primeramente al recurso humano ante una crisis, es fácil que la gente acepte cambios y ponga lo mejor de sí, con tal de no perder el empleo, y éste es el momento ideal para un cambio en beneficio de la empresa.

#### **4.7. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN**

Digidata, S.A. de C.V., cuenta con 45 empleados en total, por lo cual en el presente trabajo se toma la población de 38 que conforman casi la totalidad del personal, incluyendo el nivel gerencial y el personal que colabora en los diferentes departamentos que integran las gerencias, las cuales se encuentran divididas en los departamentos de: Hot-Line, Desarrollo de Nuevos Proyectos, Operaciones y Servicios.

La determinación de utilizar población y no una muestra, fue para obtener un estudio integral de toda la organización, el personal no considerado fue: 2 accionistas y 5 ejecutivos del Consejo Consultivo.

#### **4.8. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La elaboración de los instrumentos de investigación es una etapa en la cual se debe prestar mucha atención, ya que éstos permiten obtener y concentrar la información que se obtiene, misma que será material de estudio durante el presente trabajo.

La INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL y la INVESTIGACIÓN DE CAMPO, se utilizarán, durante la realización del trabajo, por ofrecer características que favorecen la obtención de la información requerida.

### A. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Esta parte del estudio es fundamental en el desarrollo del trabajo, porque permite conocer a la empresa desde diferentes puntos de vista, ya que se consideran informes de consultores externos e internos y se conoce la situación general. La información inicial que se solicitó a la empresa consistió en:

<b>REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN</b>	
<b>BASE LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acta constitutiva</li> <li>- Leyes</li> <li>- Reglamentos</li> <li>- Acuerdos, etc.</li> </ul>
<b>INFORMES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejos Directivos</li> <li>- Auditorías anteriores               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas</li> <li>• Externas</li> </ul> </li> <li>- Estudios especiales</li> </ul>
<b>MANUALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización</li> <li>- Sistemas y Procedimientos</li> <li>- Políticas Institucionales</li> <li>- Catálogos</li> </ul>
<b>PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS (GENERALES Y ESPECÍFICOS).</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controles institucionales</li> <li>- Plantilla de personal</li> <li>- Contratos laborales</li> <li>- Estrategias de comercialización e imagen</li> </ul>

### B. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Esta consistió en visitas que se llevaron a cabo, para conocer las instalaciones de la empresa y en ella se tuvieron pláticas informales con algunos directivos, con la intención de identificar la magnitud y el volumen de operaciones, con el objeto de familiarizarse con el personal y con las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Durante esta fase de la investigación se utilizaron diferentes técnicas, las cuales a continuación se explican:

- **OBSERVACIÓN.** Se llevó a cabo mediante un análisis atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que estaban implicados los aspectos que se deseaban investigar. Esta técnica resulta muy útil, ya que permite familiarizarse con el personal de la empresa y con los procesos mismos; para obtener una visión objetiva de la empresa.

**OBSERVACIÓN CASUAL.** Esta modalidad de la observación se utiliza de manera esporádica teniendo perfectamente claro lo que se desea observar, sin que por ello las personas dejen de exhibir una conducta natural.

La aplicación de esta técnica puede ser individual o incluir a un grupo. Los destinatarios son los titulares del o las áreas que se investigan. Esta técnica ofrece las siguientes ventajas:

- Resulta muy valiosa, para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado o prácticas de trabajo erróneas.
- Permite registrar hechos reales y no solamente opiniones.
- Proporciona en muchos casos indicios de problemas que ameritan ser investigados con otra técnica.

Para optimizar los resultados, al utilizar ésta técnica, se elaboran GUÍAS DE OBSERVACIÓN las cuales son formatos que facilitan la recopilación de la información, así como, su manejo y revisión.

El ANEXO 2 muestra el formato o Guía de observación que se utilizó en el presente trabajo.

- **ENTREVISTA.** Es un interrogatorio dirigido por un investigador, con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico.
- Dentro de esta técnica existen diferentes modalidades, pero durante la investigación se utilizó la:

**ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA:** en ésta se incluyeron preguntas de carácter general, con lo cual se deseaba recabar más información y obtener mayor participación del entrevistado.

Ésta representa una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa y sobre áreas y puestos prioritarios.

#### **VENTAJAS:**

- Proporcionó la oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara, en la que el entrevistado pudo presentar sus dudas e inquietudes.
- Permitted vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo y personal, en el que ellos jugaban el papel más importante.
- Proporcionó la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista.

Para lograr una mayor optimización en la utilización de ésta técnica se elaboró el formato denominado **Gufa de Entrevista**, mismo que se muestra en el ANEXO 3.

- **CUESTIONARIO.-** es un instrumento mediante el cual, un sujeto o un grupo responden de manera personal a varias preguntas, planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o varias líneas, o marquen con algún signo convencional (cruz, punto, letra, etc.)

El cuestionario que se utilizó, se integró por dos tipos de preguntas:

**PREGUNTAS ABIERTAS:** se estructuraron a base de interrogaciones que exigían respuestas amplias de los sujetos, lo que permitió obtener diferentes puntos de vista sobre el tema de interés y sobre otros temas que tuvieran repercusiones en el aspecto a investigar.

**PREGUNTAS CERRADAS**- se formularon con interrogaciones de respuesta breve, o que ameritaban la selección de una o varias posibilidades (opción múltiple, falso-verdadero). Estas preguntas se prestan a un rápido análisis, aunque por su tipo de planteamiento se restringen las cuestiones que pueden formularse.

La aplicación de este instrumento puede ser individual o colectiva y los destinatarios son los titulares del o las áreas que se investigan, para obtener la información de manera directa.

Otra de las características que ofrece este instrumento, es que resulta muy práctica su utilización, dado que puede aplicarse en una misma sesión a muchos sujetos. lo que representa una magnífica ventaja tanto para la empresa como para el investigador.

El formato que muestra el ANEXO 4 es el **Cuestionario** que se utilizó, para recabar la información, el cual contiene las variables y los aspectos de las variables que se deseaban investigar.

#### **4.9. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Una vez que se elaboraron los instrumentos de investigación, el siguiente paso es la recopilación de la información. Durante este proceso se obtienen los elementos para poder emitir opiniones y recomendaciones.

La recopilación de la información se hizo mediante la utilización de las siguientes técnicas:

- **OBSERVACIÓN DIRECTA.**

Ésta se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, en diferentes ocasiones, para familiarizar al equipo investigador, con los miembros de la empresa: así como, en las actividades que se realizan.

- **ENTREVISTAS.**

Se entrevistó al Director General de la empresa y al Gerente de Operaciones, mismos que proporcionaron información de carácter general, tanto de la empresa como del área que se deseaba investigar.

- **CUESTIONARIO.**

La aplicación del cuestionario se hizo con 38 personas que constituyen la mayor parte del personal con que cuenta la empresa.

La información recabada se concentró en un Cuadro Estadístico, el cual es un reflejo de los resultados obtenidos, y que es de gran utilidad para el manejo e interpretación de los datos que arroja la investigación.

El siguiente Cuadro Estadístico presenta la información obtenida, misma que será sujeta de análisis en el siguiente apartado.

## CUESTIONARIO CUADRO ESTADISTICO

### PERSONALIDAD

PREGUNTA	FACTOR	SOCIABLE		ADAPTABLE		SERIO		FRIO		TENSO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
1. QUE PALABRA LO DESCRIBIRIA MEJOR	ACTITUD	18	47	18	47	1	3	0	0	1	3	38	100
2. CUANDO DEBE ATENDER A UN CLIENTE AGRESIVO. SU MANERA DE HACERLO ES:	POSTURA ANTE SITUACIONES DIFICILES	10	26	19	50	8	21	1	3	0	0	38	100
3. SU COMPORTAMIENTO CON UN COMPAÑERO DE NUEVO INGRESO ES:	COMPORTAMIENTO CON COMPAÑEROS	24	63	10	26	4	11	0	0	0	0	38	100
4. EL TRATO QUE HA ESTABLECIDO CON SUS COMPAÑEROS ES:	TRATO CON COMPAÑEROS	26	68	9	24	2	5	1	3	0	0	38	100
5. CUANDO ALGUNA PERSONA NO ES DE SU AGRADO Y DEBE TRABAJAR CON ELLA. USTED SE CONIORTA:	RELACION CON COMPAÑEROS DESAGRADABLES	2	5	22	58	10	27	4	10	0	0	38	100
6. LA MAYORIA DE SUS COMPANEROS DE TRABAJO SON:	COMPORTAMIENTO DE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO	16	43	13	34	6	16	1	2	2	5	38	100

### VALORES

7. ENUMERE LAS SIGUIENTES PALABRAS DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE PARA USTED TENGAN.											
PRIORIDAD DE VALORES											
1ER. LUGAR		2DO. LUGAR		3ER. LUGAR		4TO. LUGAR		5TO. LUGAR		PRIORIDAD	
RESPECTO A SI MISMO		SEGURIDAD FAMILIAR		RESPONSABILIDAD		HONRADEZ		CAPACIDAD		VALOR TOTAL	
No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
15	31	9	23	7	18	4	10	3	8	38	100

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
8. CONSIDERA QUE LA MANERA DE DESEMPEÑAR SUS LABORES, ES:	DESEMPEÑO DE LABORES	1	3	33	87	4	10	0	0	0	0	38	100

### RELACIONES INTERGRUPALES

PREGUNTA	FACTOR	SIEMPRE		FRECUENTE MENTE		OCASIONAL MENTE		NUNCA.		NO SE		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
9. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA CONTRIBUYE AL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES:	CONTRIBUCION DE LA ESTRUCTURA EN LAS ACTIVIDADES.	4	10	22	58	9	24	0	0	3	8	38	100

### ACTITUD DE SERVICIO

PREGUNTA	FACTOR	INTERESANTE		RUTINARIO		MONOTONO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
10. EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES:	DESEMPEÑO DE LABORES	20	52	17	45	1	3	38	100

PREGUNTA	FACTOR	SI		NO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
11. CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO SON IMPORTANTES:	IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES	35	92	3	8	38	100
12. CONSIDERA QUE HA DADO LO MEJOR DE USTED. EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO. O EXISTE ALGO QUE PODRÍA MEJORAR.	SATISFACCION LABORAL.	27	71	11	29	38	100

### SATISFACCIÓN LABORAL

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
13. CONSIDERA QUE LA ATENCIÓN Y ASESORÍA A SUS CLIENTES ES:	ATENCIÓN CLIENTES A	3	9	24	63	11	28	0	0	0	0	38	100
14. EL AMBIENTE DE SU EMPRESA, PUEDE CONSIDERARSE:	AMBIENTE DE TRABAJO	2	5	23	61	12	32	1	2	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	CAPACITANDO AL PERSONAL		CONTRATANDO PERSONAL		CAMBIANDO PERSONAL		AUMENTANDO LINEAS		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
15. ¿CÓMO MEJORARÍA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTA TELEFÓNICA?	MEJORAS EN EL SERVICIO	29	70	5	17	1	3	3	10	38	100

### ESTRUCTURA DEL GRUPO

PREGUNTA	FACTOR	SIEMPRE		FRECUENTE MENTE		OCASIONAL MENTE		NUNCA.		NO SE		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
16. SU GRUPO PARTICIPA EN EVENTOS SOCIALES Y RECREATIVOS CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA:	INTEGRACION DE GRUPOS	2	5	4	10	25	67	5	12	2	6	38	100
17. LA RELACIÓN QUE HA ESTABLECIDO CON LOS MIEMBROS DE OTROS GRUPOS DE LA EMPRESA, FACILITA SU TRABAJO?	RELACION CON OTROS GRUPOS	9	24	17	43	10	27	1	3	1	3	38	100
18. SU GRUPO TIENE UNA POSICION RELEVANTE, ANTE LOS DEMÁS GRUPOS INFORMALES DE LA EMPRESA:	POSICION DEL GRUPO	1	2	13	35	14	38	2	5	8	20	38	100
19. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR SU GRUPO, FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, SON RECONOCIDOS POR LOS OTROS GRUPOS DE LA EMPRESA:	RECONOCIMIENTO DEL GRUPO	2	2	9	24	17	46	3	8	7	20	38	100

### COMUNICACIÓN

PREGUNTA	FACTOR	JEFE INMEDIATO		COMPANEROS		MANUALES		OTRAS AREAS		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
20. AL ASESORAR A UN CLIENTE, NO CONOCE EL PROBLEMA DEL, QUE LE HABLA ¿A QUIÉN ACUDE?	CONSULTA	26	70	8	21	3	8	1	1	38	100

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
21. CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN, QUE SE DA DENTRO DE LA EMPRESA ES:	COMUNICACION INTERNA	2	4	14	37	21	56	1	3	0	0	38	100

22. MEDIOS FORMALES QUE UTILIZA SU JEFE PARA ACTUALIZARSE EN LAS MODIFICACIONES DEL SISTEMA Y LA MANERA EN QUE LE INFORMAN A USTED:

MEDIOS DE COMUNICACIÓN					
MEDIO	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	NUNCA
BOLETIN	2	1	3	0	1
CIRCULAR	2	4	0	5	0
JUNTAS	1	7	2	16	0
MEMORANDA	3	2	1	3	0
COMUNIC. PERSONAL	13	3	0	0	0
OTROS	21	3	0	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>44%</b>	<b>21%</b>	<b>7%</b>	<b>28%</b>	<b>0%</b>

### MOTIVACIÓN

PREGUNTA	FACTOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		ACUERDO		INDIFERENTE		DESACUERDO		TOTALMENTE DESACUERDO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
23. LOS ESTÍMULOS Y PREMIOS, QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN, ¿LE PARECE QUE SEAN LOS MÁS ADECUADOS?	ESTÍMULOS Y PREMIOS	1	3	22	58	5	13	3	8	7	18	38	100

PREGUNTA	FACTOR	DINERO		ESPECIE		OTRO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
24. ¿COMO LO MOTIVA LA ORGANIZACIÓN, PARA REALIZAR SUS LABORES?	MOTIVACION LABORAL	22	58	3	8	13	34	38	100

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTES		MUY BUENAS		REGULARES		MALAS		MUY MALAS		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
25. LAS PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, SON:	PRESTACIONES	2	5	16	42	19	50	0	0	1	3	38	100

PREGUNTA	FACTOR	IMPLANTAR NUEVOS PROCESOS		MEJORAR LOS QUE EXISTEN		NO REALIZAR CAMBIOS		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
26. QUE CAMBIOS HARIA, SI LO PROMOVIERAN AL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR, EN BASE A SU EXPERIENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?	PERCEP. DE DE PROCED. TRABAJO.	8	21	27	71	3	8	38	100

PREGUNTA	FACTOR	REALIZACIÓN		AFILIACIÓN		PODER		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
27. TEST PARA DETERMINAR EL TIPO DE MOTIVACIÓN QUE REQUIERE EL PERSONAL.	MOTIVACION	15	38	12	33	11	29	38	100

### LIDERAZGO

PREGUNTA	FACTOR	BUROCRATA		AUTOCRATA		PATERNALISTA		TRANSFORMER		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
28. TEST. PARA DETERMINAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE EJERCE EL PERSONAL DE LA EMPRESA	TIPO DE LIDERAZGO	5	15	10	25	7	18	16	42	38	100

### FILOSOFÍA Y OBJETIVOS

PREGUNTA No. 29	FACTOR	TOTALMENTE DE ACUERDO		ACUERDO		INDIFERENTE		DESACUERDO		TOTALMENTE DESACUERDO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
-CONOCE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA -HA CAMBIADO SU FORMA DE SER DESDE QUE LA CONOCE -COMPARTE LA FILOSOFÍA DE TRABAJO CON SUS COMPAÑEROS	FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	6	16	18	47	10	27	3	9	1	1	38	100
-CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA -CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	6	18	23	60	6	15	2	6	1	1	38	100

### ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

PREGUNTA	FACTOR	SI		NO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
30. EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, DONDE SE LE INDIQUE DETALLADAMENTE QUE ACTIVIDADES DEBE REALIZAR Y COMO HACERLAS?	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	23	60	15	40	38	100

PREGUNTA	FACTOR	SIEMPRE		FRECUENTE MENTE		OCASIONAL MENTE		NUNCA.		NO SE		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
31. CUENTA CON EL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO:	MOBILIARIO Y EQUIPO	12	32	25	65	1	3	0	0	0	0	38	100
32. SE PRESENTAN DIFICULTADES PARA DESARROLLAR SU TRABAJO OCASIONADOS POR LA DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPO:	DISTRIB. DE Y INSTALAC. EQUIPO.	0	0	10	27	21	55	7	18	0	0	38	100
33. SE PRESENTAN PROBLEMAS GRAVES EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO:	PROB. GRAVES EN EL DESEMPEÑO	0	0	8	21	23	61	7	18	0	0	38	100
34. CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS GRAVES, USTED PUEDE RESOLVERLOS:	RESOLUCION DE PROBLEMAS	1	3	17	45	19	50	1	2	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	AVISA A SU JEFE		AVISA A LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA		LO PERSUADE DE NO HACERLO		IGNORA EL HECHO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
35. DESCUBRE A SU COMPAÑERO DE TRABAJO COMETIENDO UNA FALTA GRAVE. USTED:	LEALTAD A LA ORGANIZACIÓN	7	18	1	3	23	61	7	18	38	100

## PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

PREGUNTA	FACTOR	SI		NO		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%
36. EXISTEN EN LA EMPRESA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDOS.	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	21	55	17	45	38	100
37. CONOCE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS	12	32	26	68	38	100
38. SE LE HA CONSIDERADO DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	DIFUSIÓN DE PROGRAMAS	27	72	11	28	38	100
39. ASISTE A LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN, EN LOS QUE SE LE PROMUEVE	PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS	21	55	17	45	38	100
40. LA CAPACITACIÓN QUE LA EMPRESA LE HA DADO, ¿HA CONTRIBUIDO AL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES?	DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES	24	63	14	37	38	100
41. CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR SU DESEMPEÑO, SI SE LE PROMOVIERA PARA ASISTIR A OTROS EVENTOS DE CAPACITACIÓN.	MEJORA DE DESEMPEÑO	38	100	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	COMPUTO	RELACIONES HUMANAS	IDIOMAS	OTROS	TOTAL
42. ¿A QUÉ TIPO DE CURSOS DESEARÍA QUE PROMOVIERAN SU ASISTENCIA?	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES	21	10	21	4	38

PREGUNTA	FACTOR	RESPUESTA ABIERTA
43. ¿POR CUANTOS MÓDULOS ESTA COMPUESTO EL SISTEMA "SIRH"?	CONOCIMIENTO DEL SISTEMA	POR CINCO MÓDULOS
44. ¿CUALES DE ESTOS MÓDULOS MANEJA?	""	LA MAYORÍA CONTESTO QUE SOLO MANEJA TRES MÓDULOS
45. ¿QUE CURSOS DEL SISTEMA "SIRH" HA TOMADO?	""	DE MANERA FORMAL NINGUNO
46. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DE LOS CURSOS?	""	SON INTERESANTES E IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.

PREGUNTA	FACTOR	MUY UTILES		INTERESANTES		TEDIOSOS		INUTILES		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
47. LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN SON:	ESTRUCTURA DE CURSOS	12	42	14	50	3	8	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BIEN		REGULAR		MAL		MUY MAL		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
48. ¿CÓMO SE SIENTE EN EL AREA EN DONDE SE DESEMPEÑA?	AMBIENTE DE TRABAJO	1	3	24	63	13	34	0	0	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	SERVICIOS		PROYECTOS		DESARROLLO		ADMINISTRATIVA		NINGUNA	
		No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
49. ¿EN QUE OTRA AREA LE GUSTARIA DESARROLLARSE, DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?	EXPECTAT. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	9	24	8	21	9	24	4	10	8	21

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTES		MUY BUENAS		REGULARES		MALAS		MUY MALAS		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
50. ¿CÓMO SON LAS EXPECTATIVAS DENTRO DE LA EMPRESA?	PLAN DE CARRERA	3	13	18	47	13	34	2	6	0	0	38	100
51. LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLARSE DE MANERA PROFESIONAL EN LA EMPRESA SON:	PLAN DE CARRERA	0	0	20	53	16	41	1	3	1	3	38	100

PREGUNTA	FACTOR	RESPUESTA ABIERTA			
		52. ¿CUALES SON LA PROPUESTAS QUE USTED SUGIERE PARA MEJORAS A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL?	MEJORAS EN LOS DISTINTOS NIVELES	-MAYOR CAPACITACIÓN	-SEGURIDAD EN EL EMPLEO

### VARIABLE DEPENDIENTE

PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
53. CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE BRINDA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA, LO HACE DE MANERA:	ATENCIÓN TELEFÓNICA	2	5	19	50	17	45	0	0	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	COMPLETA		INCOMPLETA		SUFICIENTE		INSUFICIENTE		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%
54. LOS FORMATOS PARA EL CONTROL DE SUS ACTIVIDADES INCLUYEN LOS DATOS NECESARIOS, EN FORMA:	FORMATOS DE CONTROL	11	29	5	13	21	55	1	3	38	100

55. DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA, ¿CUAL ES EL TIEMPO DE RESPUESTA PARA LOS PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN?							
TIEMPO DE RESPUESTA							
FALLAS TÉCNICAS				FALLAS OPERACIONALES			
5 A 10 MIN.	11 A 20 MIN.	21 A 30 MIN.	MAS MINS.	5 A 10 MIN.	11 A 20 MIN.	20 A 30 MIN.	MAS MIN.

PREGUNTA	FACTOR	RESPUESTA ABIERTA
56. EN SU OPINION, ¿COMO DISMINUIRÍAN LAS CONSTANTES CONSULTAS DE LOS CLIENTES?	MEJORAS EN EL SERVICIO	EL CURSO A LOS CLIENTES SEA MAS COMPLETO, ASI COMO, UNA EVALUACIÓN DEL MISMO, Y SOBRE TODO, LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE PROPORCIONA LA ASESORÍA A LOS CLIENTES.

### VARIABLE DEPENDIENTE

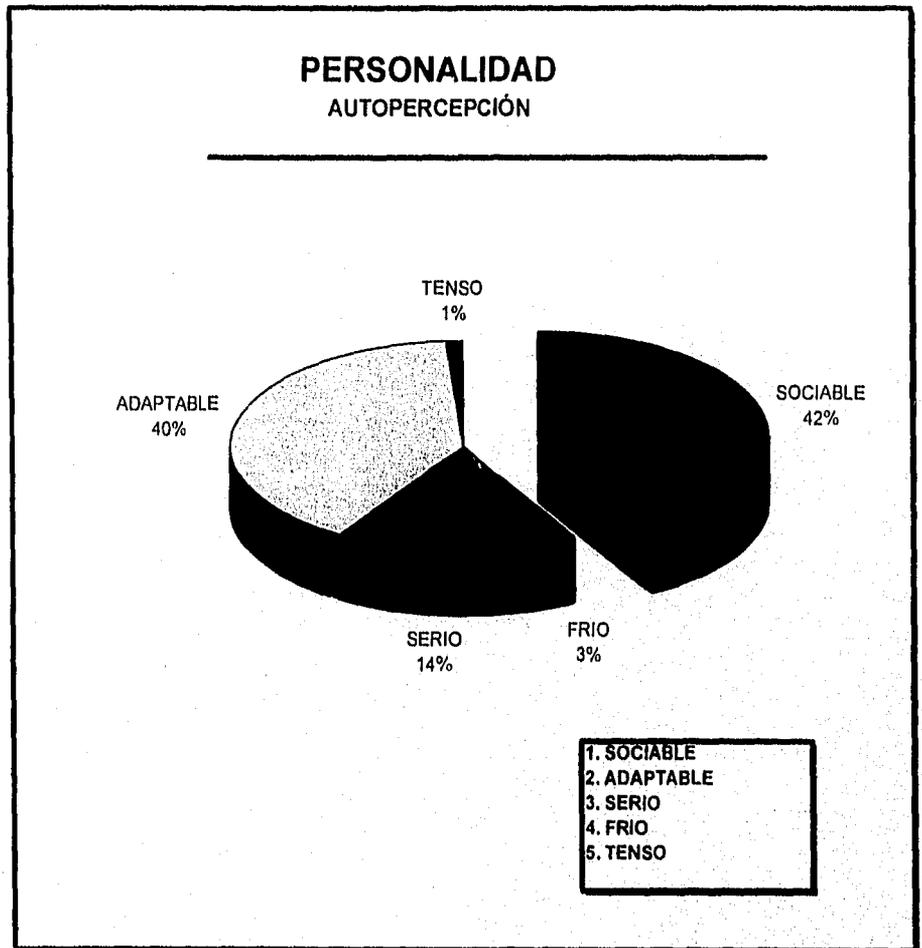
PREGUNTA	FACTOR	EXCELENTE		MUY BUENA		REGULAR		MALA		MUY MALA		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%	No.	%
53. CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE BRINDA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA, LO HACE DE MANERA:	ATENCIÓN TELEFÓNICA	2	5	19	50	17	45	0	0	0	0	38	100

PREGUNTA	FACTOR	COMPLETA		INCOMPLETA		SUFICIENTE		INSUFICIENTE		TOTAL	
		No.	%	No.	%	No.	%	N	%	No.	%
54. LOS FORMATOS PARA EL CONTROL DE SUS ACTIVIDADES INCLUYEN LOS DATOS NECESARIOS, EN FORMA:	FORMATOS DE CONTROL	11	29	5	13	21	55	1	3	38	100

55. DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA, ¿CUAL ES EL TIEMPO DE RESPUESTA PARA LOS PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN?							
TIEMPO DE RESPUESTA							
FALLAS TÉCNICAS				FALLAS OPERACIONALES			
5 A 10 MIN.	11 A 20 MIN.	21 A 30 MIN.	MÁS MINS.	5 A 10 MIN.	11 A 20 MIN.	20 A 30 MIN.	MÁS MIN.

PREGUNTA	FACTOR	RESPUESTA ABIERTA
56. EN SU OPINIÓN, ¿COMO DISMINUIRIAN LAS CONSTANTES CONSULTAS DE LOS CLIENTES?	MEJORAS EN EL SERVICIO	EL CURSO A LOS CLIENTES SEA MAS COMPLETO, ASI COMO, UNA EVALUACIÓN DEL MISMO, Y SOBRE TODO, LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL QUE PROPORCIONA LA ASESORÍA A LOS CLIENTES.

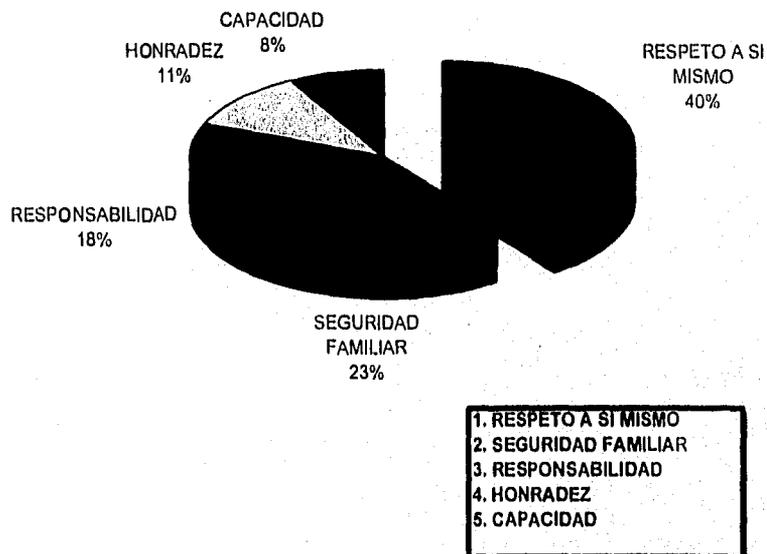
## ANÁLISIS DE INFORMACIÓN



Del personal de la empresa, el 42% se considera con un carácter sociable, y adaptable el 40%. en el trato que han establecido con sus compañeros de trabajo, así como en el trato que tienen con los clientes. Sólo el 14% se muestra serio, el 3% de los empleados se consideró frío y el 1% tenso.

## PRIORIDAD DE VALORES

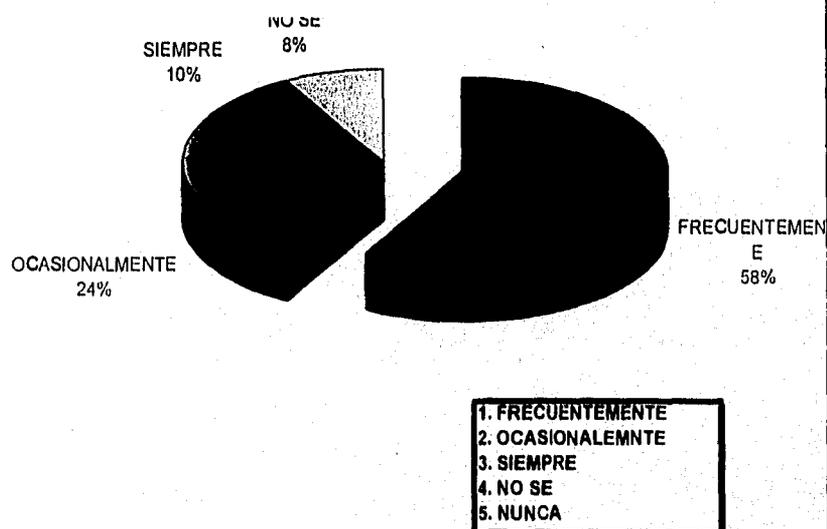
7. Numere las palabras que siguen, de acuerdo a la importancia que para usted tenga, indicando con el número uno para la más importante y así sucesivamente.



La prioridad que le da a algunos valores el personal de la empresa, es en primer lugar el respeto a si mismo con un 40%, como segundo valor es el de la seguridad familiar con el 23%. Los tres últimos valores son la responsabilidad con el 18%, la honradez con 11% y por último la capacidad con 8%.

## CONTRIBUCIÓN DE LA ESTRUCTURA AL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES

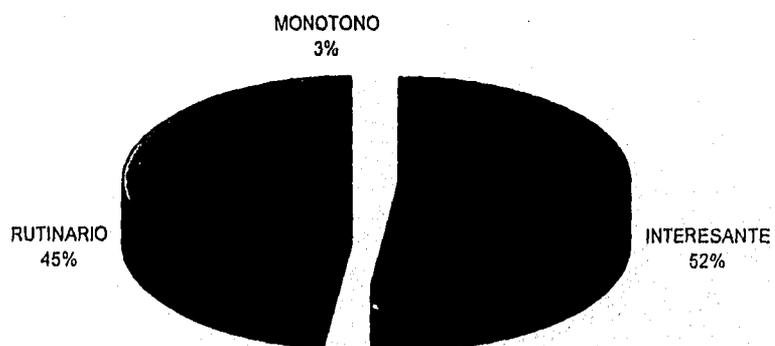
9. La estructura de la empresa contribuye al adecuado desarrollo de sus actividades.



El 58% del personal manifestó que la estructura de la empresa contribuye al correcto desarrollo de sus actividades, el 24% ocasionalmente, siempre el 10%, y el 8% no sabe si realmente le afecta la estructura de la empresa.

## DESEMPEÑO LABORAL

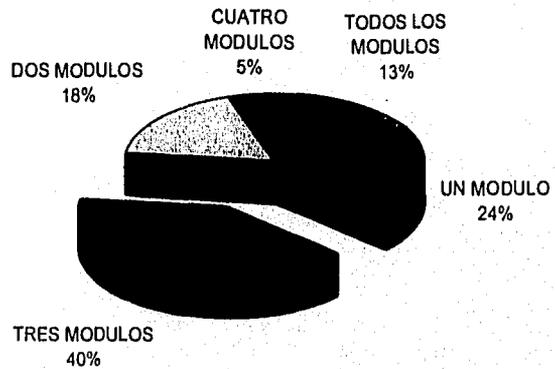
10. ¿El trabajo que desempeña es?



1. INTERESANTE
2. RUTINARIO
3. MONOTONO
4. DESAGRADABLE

La opinión que el personal tiene del trabajo que desempeña es en un 52% interesante, para el 45% es rutinario y sólo para el 3 % resulta monótono.

## CONOCIMIENTO DE LOS MÓDULOS QUE CONFORMAN EL SISTEMA



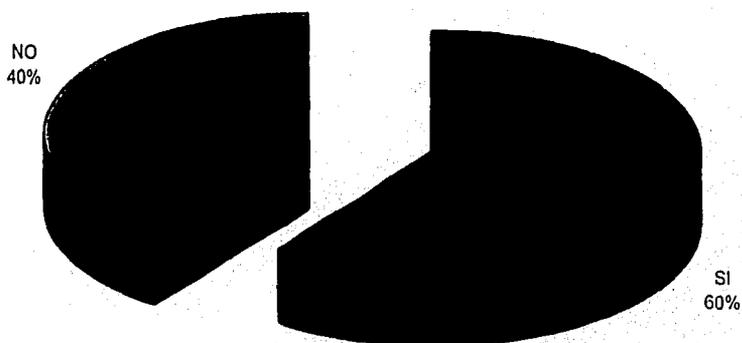
1. TODOS LOS MODULOS
2. CUATRO MODULOS
3. TRES MODULOS
4. DOS MODULOS
5. UN MODULO

Al encuestar al personal en relación al número de módulos que constituían el sistema "SIAPP" y cuántos de ellos conocían, los resultados obtenidos, son alarmantes ya que sólo el 13% conoce los cinco módulos, el 5% conoce cuatro, el 40% conoce tres módulos, el 18% dos módulos y el 24% sólo conoce uno de los módulos.

## EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

---

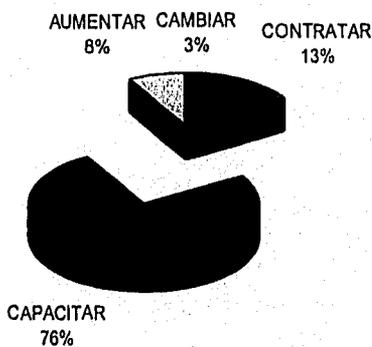
30. ¿Existe un manual de procedimientos donde se le indique que actividades debe realizar y cómo ?



El 60% del personal conoce la existencia de manuales en donde se indican las actividades a realizar y la manera de hacerlas, pero el 40% no está enterado de su existencia y por lo tanto de su contenido.

## MEJORAS EN EL SERVICIO

15. ¿Cómo mejoraría la prestación del servicio de consulta telefónica?

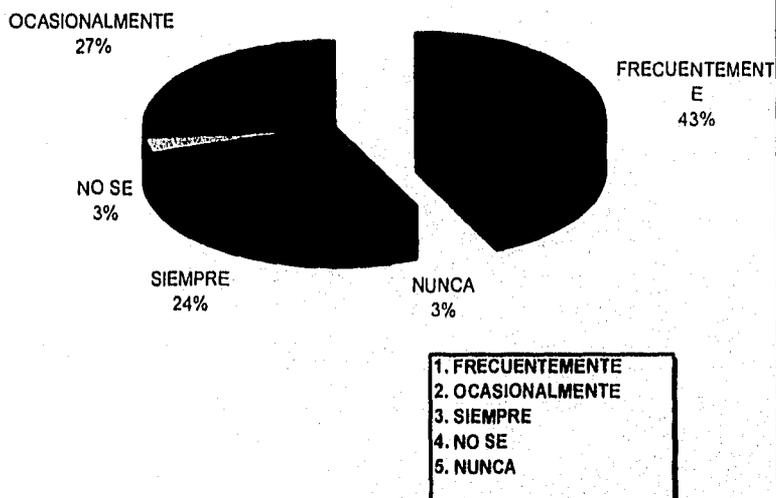


1. CAPACITANDO PERSONAL.
2. CONTRATANDO PERSONAL.
3. CAMBIANDO AL PERSONAL.
4. AUMENTANDO LINEAS TELEFONICAS.

El 76% del personal considera que se mejoraría la prestación del servicio capacitando al personal de la empresa, el 13% opina que contratar más personal sería lo más conveniente. 8% considera que debería cambiarse al personal con que cuenta la empresa y sólo el 3% opina que deberían aumentarse las líneas telefónicas de que disponen para mejorar el servicio que prestan.

## ESTRUCTURA DEL GRUPO

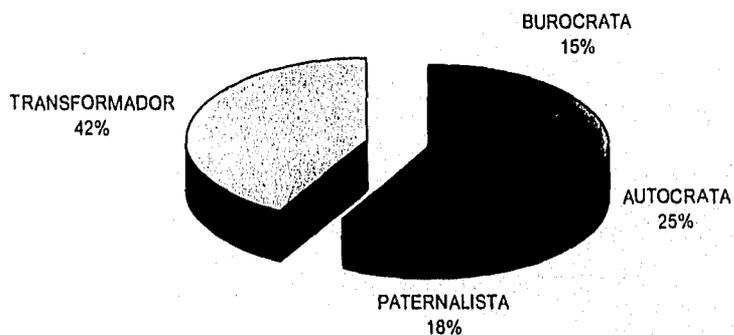
17. ¿La relación que ha establecido con los miembros de otros grupos de la empresa facilita su trabajo?



El 43% indica que la relación que ha establecido con otros grupos de la empresa frecuentemente facilita su trabajo, el 24% considera que siempre, el 27% opina que sólo ocasionalmente su trabajo se facilita con las relaciones que ha establecido y sólo el 6% manifiesta una opinión negativa: ya que, el (3%) indica que nunca y (3%) indican que no saben si se han visto beneficiados con la relación que han establecido, con los miembros de la empresa.

## LIDERAZGO

28. Tipo de liderazgo ante distintas situaciones en la realización del trabajo dentro de la empresa.



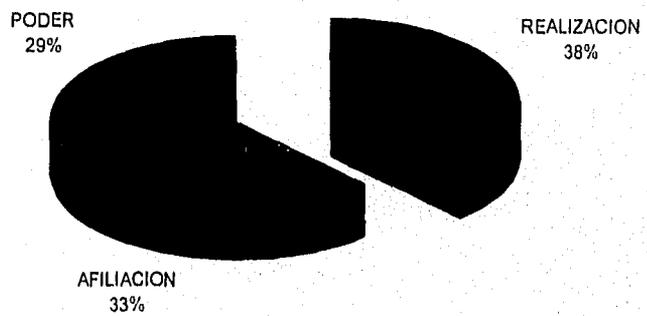
1. BUROCRATA
2. AUTOCRATA
3. PATERNALISTA
4. TRANSFORMADOR

El tipo de liderazgo que es ejercido durante la realización de las actividades por el personal encuestado es como sigue: 15% se considera burócrata, 25% como autócrata, 18% paternalista y el 42% transformador.

## MOTIVACIÓN

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE MC CLELLAN

---

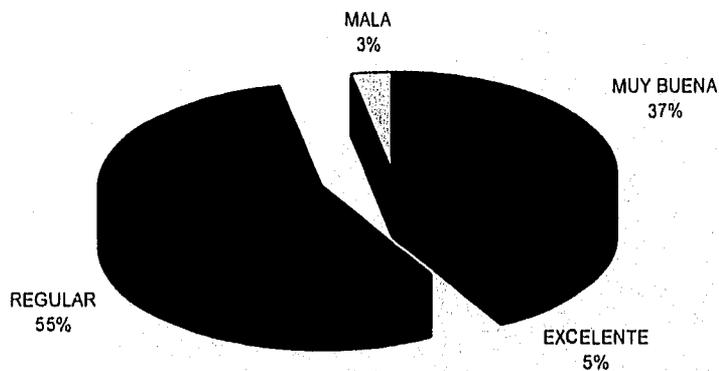


1. REALIZACION
2. AFILIACION
3. PODER

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del test de Mc Clellan muestran que el 38% se encuentra motivado por la necesidad de Realización, el 33% por la de Afiliación y el 29% por la necesidad de Poder.

## COMUNICACIÓN

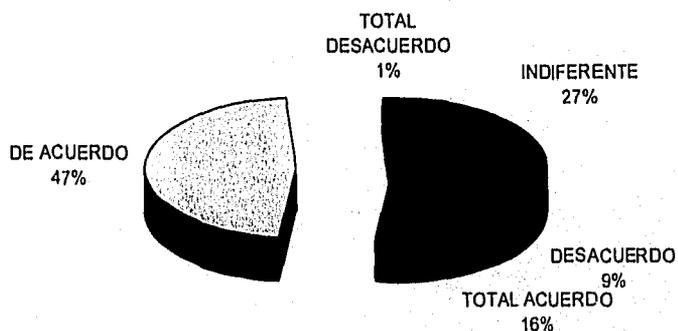
21. Considera que la comunicación que se da en la empresa es:



- |              |
|--------------|
| 1. EXCELENTE |
| 2. MUY BUENA |
| 3. REGULAR   |
| 4. MALA      |

El 55% de los encuestados considera que la comunicación dentro de la empresa se da de manera regular, el 37% de los encuestados indica que es muy buena, el 5% la considera excelente y sólo el 3% la considera mala.

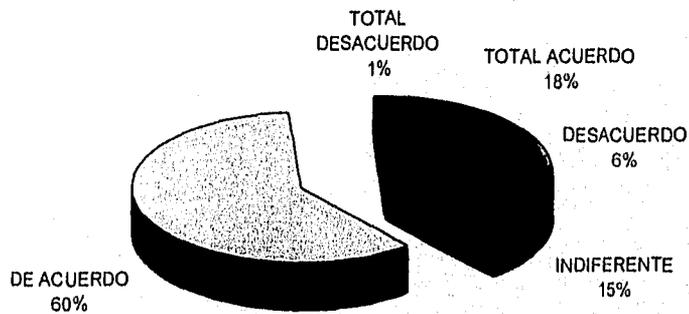
## FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN



1. TOTAL DESACUERDO
2. DESACUERDO
3. INDIFERENTE
4. DE ACUERDO
5. TOTAL ACUERDO

El personal conoce la filosofía de la empresa y está de acuerdo con ella en un 47%. además de aplicarla en la realización de sus actividades, el 27% mostró ser indiferente, el 16% está totalmente de acuerdo con ella y sólo el 1% está en total desacuerdo con ella.

## OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



1. TOTAL DESACUERDO
2. DESACUERDO
3. INDIFERENTE
4. DE ACUERDO
5. TOTAL ACUERDO

El 60% de la población conoce los objetivos de la empresa y está de acuerdo con ellos, el 18% menciona estar totalmente de acuerdo, al 15% se muestra indiferente y sólo el 7% no está de acuerdo con ellos por no conocerlos.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA DE ALTERNATIVAS**

## V. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS

De acuerdo al análisis realizado, en comparación con los objetivos de la empresa es el siguiente:

El trabajo se considera interesante en 52% de la población encuestada y un 45% lo considera rutinario, debido a que la mayoría de los empleados solamente dominan un módulo de los cinco que integran el sistema, ocasionando en el personal, que su trabajo se torne rutinario, y no le ponga el interés necesario para realizar sus actividades y funciones de su puesto.

La empresa de acuerdo a sus objetivos establecidos, no difunde cursos de capacitación a los empleados, por no contar con elementos capacitados para dicho fin, así como por no disponer del tiempo necesario.

Para que la empresa ayude a contribuir al cambio social, debe empezar primero por la organización: creando y difundiendo en los empleados una actitud de servicio positiva, indicando que el cliente es lo más importante para la empresa.

### **SATISFACCIÓN LABORAL.**

Para dar cumplimiento a los objetivos que la empresa se ha planteado, la satisfacción laboral, juega un papel muy importante, pues de ésta depende en gran medida la atención y servicio que el personal brinde a los clientes, es decir; si una persona se encuentra satisfecha con el trabajo que realiza y se siente identificada con sus actividades, esto redundará en una adecuada atención a los usuarios.

Los resultados obtenidos durante la investigación permiten apreciar que la mayoría del personal considera que la atención que brinda a los clientes es la adecuada, pero sin descartar que ésta, sea susceptible de ser mejorada, motivando al personal a ser creativo e innovador, para evitar con ello caer en la monotonía y rutina en el trabajo.

### **AMBIENTE LABORAL.**

Considerando que el ambiente en el que desarrolla sus actividades el personal, es trascendental para el logro de su propia satisfacción y el buen cumplimiento de sus tareas; y después de haber analizado los resultados obtenidos durante la investigación, podemos concluir que el ambiente laboral es favorable para el cumplimiento de los objetivos, ya que casi todo el personal considera que éste es adecuado.

## **COMUNICACIÓN.**

Ante un problema que el cliente enfrenta y se comunica a la empresa, éste es atendido por el personal de servicio, pero en la mayoría de los casos la solución que se le da, sólo es para solucionar momentáneamente el problema ya que, los empleados no cuentan con los conocimientos necesarios para la resolución de fondo, lo cual genera descontento en el cliente y una mala imagen para la empresa.

Se sugiere, proporcionar los conocimientos necesarios, para atender cualquier tipo de problema que se presente, y de esta forma se podrá dar una comunicación más fluida, entre el consultor de servicio y el cliente; de manera más satisfactoria para él, ya que de lo contrario, no se estará contribuyendo con uno de los objetivos organizacionales, que es el de difundir el sistema "SIRH", para la Administración de Recursos Humanos, en las empresas e instituciones nacionales.

## **FILOSOFÍA.**

Gran parte del personal de la empresa está de acuerdo con la filosofía organizacional.

Se propone que exista una difusión, por parte de la organización, debido a que es importante, para que el personal conozca ampliamente, cuales son las pautas de comportamiento a seguir en la identificación con la empresa, a través de los principios de cada miembro de la misma. Por lo cual se podrá contribuir al cambio social como lo menciona uno de los objetivos de la empresa.

## **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Del personal encuestado, la mayoría respondió que está de acuerdo con los objetivos de la empresa, pues los considera ambiciosos y alcanzables, por lo que éstos deben ser reafirmados y difundidos con la finalidad principal de dar a conocer el sistema "SIRH" para generar un cambio social y organizacional si son cumplidas todas las actividades que en él se establecen.

## **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, sólo un poco más de la mitad del personal conoce los manuales que existen en la empresa, lo que, permite ver que no se ha prestado importancia a este relevante aspecto, aún cuando éstos son instrumentos de información y guía para el desempeño de las actividades, fomentar la actualización y difusión de éstos; con el personal de la empresa mejorará considerablemente la manera de realizar las funciones y por consiguiente contribuir al logro de los objetivos.

El cómo se hacen las cosas, las formas y medios que deben emplearse para llevar a cabo las tareas asignadas, va directamente relacionado con el adecuado cumplimiento de las mismas y el hecho de que no se conozcan o utilicen en forma adecuada, representa un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo.

El mobiliario y equipo con que cuenta el personal, representa un elemento que favorece el logro de los objetivos, normalmente el personal cuenta con el mobiliario y equipo necesario para desarrollar sus actividades. Cabe mencionar que haciendo algunos ajustes o cambios, se podrá lograr un mejor aprovechamiento de los recursos, y con ello contribuir a que los objetivos se cumplan, promoviendo con ello la eficiencia.

En lo que se refiere a la frecuencia con que el personal puede afrontar y dar solución a los problemas graves que se presentan durante el desarrollo de las actividades, se puede apreciar que la mayoría del personal no cuenta con los suficientes elementos para solucionar problemas, lo que hace necesario buscar mecanismos y estrategias que contribuyan a dotar al personal de los conocimientos necesarios para dar solución a éstos problemas, y evitar con ello la excesiva dependencia del superior.

#### **LEALTAD DEL PERSONAL.**

Se puede apreciar que la lealtad del personal hacia la organización es bastante buena, lo que favorece totalmente el logro de los objetivos, pues cuentan con personal al que le preocupa la empresa y el bienestar de ésta, además de ser participantes activos en todas las actividades que favorecen a la empresa.

#### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.**

En la organización se elaboran programas de capacitación para el desarrollo de personal que se venden a otras organizaciones, con la finalidad de promover los cursos de capacitación dentro de la organización, para ir promoviendo el desarrollo, control y organización del personal y esto se refleja en la calidad de los servicios que se ofrecen. Digidata, S.A., ha descuidado esta aplicación de los programas que conforman el sistema y que tanto promueve a razón de su crecimiento, ya que le ha dado prioridad al desarrollo y promoción de su producto, y ha descuidado la aplicación de sus programas de capacitación dentro de la institución.

Entre el personal encuestado encontramos que la mayoría conoce la existencia de los programas de capacitación, debido a que en su primer día de labores, se les da a conocer como está constituida la empresa, su filosofía y los objetivos que persigue, pero nunca se da seguimiento, o se promueven los cursos de capacitación que se dieron a conocer al empleado, los pocos conocimientos que en su mayoría tienen del sistema: los van adquiriendo a través de la realización de sus actividades diarias y las pequeñas sesiones que brinda la dirección, en caso de una actualización y/o modificación del sistema.

La organización, entre otras muchas ventajas, cuenta con gente transformadora y creativa, con deseos de actualización y debido a esto aprovechan al máximo los conocimientos que aquéllos les brindan, ya que son en beneficio de su propio desempeño.

Es preocupante que solo el 5% de los empleados conozca en su totalidad el "SIRH", y estas personas pertenezcan a la gerencia, la cual está tan ocupada en el desarrollo de sus actividades que deja a un lado la capacitación de su personal de nuevo ingreso y la actualización o desarrollo del ya existente.

Dicho lo anterior, la empresa debe poner énfasis en sus objetivos; ya que la base para lograrlos; por ser una empresa de servicios, es la calidad con la que estos servicios son brindados, y ésta se encuentra en función directa del desarrollo del personal que se tenga dentro de la empresa.

Se debe hacer un alto en el camino y corregir el gran error en el que se ha caído, al dejar a un lado la capacitación del personal; ya que el personal bien capacitado generará crecimiento en la empresa.

#### **POSIBILIDADES DE DESARROLLO.**

El desempeño del personal se considera muy bueno al realizar sus actividades, y ante una falta de capacitación, nos da una orientación de que los miembros de la empresa desean desarrollarse en los diferentes departamentos o áreas, por lo cual, las expectativas profesionales se lograrán con capacitación y así contribuir al logro de los objetivos.

### **5.1 FORMULACIÓN DEL PROGRAMA**

A continuación se realizará un programa de capacitación, tomando en consideración el modelo de investigación, mismo que determinó la falta de capacitación, en cuanto al adecuado manejo y conocimiento del sistema "SIRH", con el objeto de mejorar la atención que se proporciona al usuario.

El programa de capacitación que se ha diseñado, determina cuáles son las acciones a seguir para resolver el problema detectado, a través de un objetivo general y específico, políticas y el contenido mismo de los cursos que lo integran, así mismo se establecerán las actividades, duración y forma de evaluación del aprendizaje, por parte de los participantes en los cursos.

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

Programa de Capacitación y Desarrollo para el personal de la empresa usuario del SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS "SIRH".

**Elaborado por :**

**-Arroyo Lugo M<sup>a</sup> Elvira  
-Suárez García Pedro**

**FECHA: 07 de Febrero de 1996.**

## C O N T E N I D O

**I. INTRODUCCIÓN**

**II. OBJETIVOS**

**III. POLÍTICAS**

**IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

**V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**

**VI. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

**VII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

## I. INTRODUCCIÓN

El programa de capacitación y desarrollo, deberá llevarse a cabo de manera general, en todos y cada uno de los departamentos que integran la empresa.

Existe por parte de los directivos de la empresa un especial interés en que el personal conozca, en forma total, el SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS, "SIRH", incluyendo, por tanto, los cinco módulos que lo componen.

Los esfuerzos para que conozca mejor el sistema, van encaminados a mejorar la atención que se proporciona al cliente. Facilitando con ello la solución a los problemas planteados por el cliente de manera rápida y eficiente.

Promover la eficiencia y el mejoramiento de la calidad en el servicio, que se proporciona es tarea de todos los que integran a la empresa y por ello se ha diseñado un Programa de Capacitación que cubra las necesidades de capacitación detectadas en la organización.

Se determinó de acuerdo a la jerarquización de los problemas, una estructura de programas de capacitación para dar solución a los problemas planteados en el menor tiempo posible.

A través del presente Programa de Capacitación y Desarrollo, se eliminarán los problemas ya comentados. Dicho programa estará compuesto por una serie de cursos de capacitación que cubrirán cada uno de los módulos del sistema con un tiempo de duración estimado, de acuerdo al temario establecido y las técnicas de instrucción señaladas.

Estableciendo, así el objetivo general y específico del programa por cada módulo. El programa deberá llevarse a cabo de manera continua para el personal de nuevo ingreso y reafirmar el conocimiento del personal que ya opera el sistema. De esta manera se empezará a eliminar las deficiencias en la atención a los usuarios, promoviendo así el mejoramiento en la calidad de servicio al usuario del "SIRH".

## II. OBJETIVOS

Los objetivos que a continuación se presentan, constituyen las metas que se pretenden alcanzar con el Programa de Capacitación y Desarrollo, mismas que van encaminadas a mejorar la calidad en el servicio que se proporciona al usuario del SISTEMA INTEGRADO DE RECURSOS HUMANOS".

### OBJETIVOS GENERALES:

1. Incrementar la calidad de servicio a través de las actividades contenidas en el programa.
2. Proporcionar los recursos necesarios en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa, para mejorar su desempeño en el trabajo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Proporcionar a la empresa una guía para llevar a cabo la capacitación integral.
- Ofrecer al personal la posibilidad de conocer los cinco módulos que integran el sistema "SIRH".
- Fomentar la calidad de servicio a los empleados de la empresa en sus actividades laborales.
- Apoyar al personal en el desarrollo de sus habilidades, de tal manera, que se encuentre, en posibilidades de crecer con la empresa.
- Hacer que el personal se sienta comprometido, al saber la importancia de su trabajo y la relación que guarda con los otros departamentos de la empresa.

### III. POLÍTICAS

Las políticas del programa de Capacitación y Desarrollo, darán las pautas a que se deberán sujetar para dar cumplimiento a la función de capacitación y con ello evitar problemas, tanto para las participantes en los cursos como para los capacitadores.

1. El programa de capacitación estará sujeto a las prioridades dentro de la empresa.
2. Los cursos de capacitación deberán ser impartidos por instructores internos.
3. La empresa proporcionará las instalaciones, equipos y materiales necesarios para la impartición de los cursos.
4. El área responsable de los cursos vigilará la asistencia y puntualidad de personal inscrito en los cursos.
5. Los programas deberán cumplir con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.
6. Las evaluaciones del personal deberán efectuarse al término de cada curso.

## **IV. DESARROLLO DEL PROGRAMA**

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**

**I. ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES**

**DIRIGIDO A:**

**TODO EL PERSONAL**

**DURACIÓN:**

**DOS SEMANAS**

**OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

TEMARIO	TECNICA DE INSTRUCCION	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
<b>1.1. ORGANIZACION</b> 1.1.1. Empresas 1.1.2. Nivel estructura organizaciones 1.1.3. Clasificación de estructura organizacional 1.1.4. Áreas de responsabilidad 1.1.5. Áreas de ubicación 1.1.6. Plantilla 1.1.7. Plazas, autorización de requisiciones 1.1.8. Reportes	- Sesiones de trabajo - Trabajo en equipo - Análisis de casos	- Pizarrón - Rotafolio - Equipo de cómputo - Material y equipo para presentaciones.(Proyector).	8

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACION**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**

**I. ORGANIZACIÓN Y COMPENSACIONES**

**DIRIGIDO A:**

**TODO EL PERSONAL**

**DURACIÓN:**

**DOS SEMANAS**

**OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

<b>TEMARIO</b>	<b>TECNICA DE INSTRUCCION</b>	<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	<b>HORAS</b>
<b>1.2. COMPENSACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de trabajo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Análisis de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Equipo de cómputo</li> <li>- Material y equipo para presentaciones.(Proyector).</li> </ul>	6
1.2.1. Puestos			
1.2.2. Descripción de puestos			
1.2.3. Valuación			
1.2.4. Mercado			
1.2.5. Categorías y niveles			
1.2.6. Asignación de categorías a puestos			
1.2.7. Prestaciones			
1.2.8. Reportes			
<b>1.3. CONTRATO COLECTIVO</b>			4

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACION**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**

**II. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**DIRIGIDO A:**

**TODO EL PERSONAL**

**DURACION:**

**SEIS SEMANAS**

**OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

<b>TEMARIO</b>	<b>TECNICADENSIRUCCION</b>	<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	<b>HORAS</b>
<b>2.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de trabajo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Análisis de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Equipo de cómputo</li> <li>- Material y equipo para presentaciones.(Proyector).</li> </ul>	5
2.1.1. Requisiciones			
2.1.2. Solicitudes			
2.1.3. Consultas			
2.1.4. Exámenes/cuestionarios			
2.1.5. Infraestructura			
<b>2.2. CONTRATACIÓN</b>			5
2.2.1. Alta de empleados			
2.2.2. Baja definitiva			
2.2.3. Reingresos			
2.2.4. Cuentas bancarias			
2.2.5. Retención de otras empresas			
2.2.6. Reportes			

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**

**II. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

**DIRIGIDO A:**

**TODO EL PERSONAL**

**DURACIÓN:**

**SEIS SEMANAS**

**OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

TEMARIO	TÉCNICA DE INSTRUCCIÓN	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
2.3. PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de trabajo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Análisis de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Equipo de cómputo</li> <li>- Material y equipo para presentaciones.(Proyector).</li> </ul>	20
2.3.1. Mantenimiento			
2.3.2. Consultas			
2.3.3. Reportes			
2.3.4. Infraestructura			
2.3.5. Registro y control de asistencia			
2.4. NOMINAS			30
2.4.1. Procesos de nómina			
2.4.2. Operaciones			
2.4.3. IMSS			
2.4.4. Infraestructura			

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**  
III. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DIRIGIDO A:**  
TODO EL PERSONAL

**DURACIÓN:**  
DOS SEMANAS

**OBJETIVO DEL CURSO**

Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.

TEMARIO	TECNICA DE INSTRUCCION	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
<b>3.1. CAPACITACIÓN</b> 3.1.1. Escuelas / Instituciones 3.1.2. Cursos / Materias 3.1.3. Profesores 3.1.4. Invitaciones 3.1.5. Control de asistencia a cursos 3.1.6. Formato de evaluación de cursos 3.1.7. Reporte mensual de capacitación 3.1.8. Programas de capacitación 3.1.9. Participantes a cursos 3.1.10. Cursos por trabajador 3.1.11. Constancia de habilidades laborales 3.1.12. Capacitación por puesto 3.1.13. Objetivos / Curso / Área	- Sesiones de trabajo - Trabajo en equipo - Análisis de casos	- Pizarrón - Rotafolio - Equipo de cómputo - Material y equipo para presentaciones.(Proyector).	5

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACION**

**NOMBRE DEL MÓDULO:**  
III. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

**DIRIGIDO A:**  
TODO EL PERSONAL

**DURACION:**  
DOS SEMANAS

**OBJETIVO DEL CURSO**

Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.

TEMARIO	TECNICA DE INSTRUCCION	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
<b>3.2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS</b> 3.2.1. Plan de carrera 3.2.2. Objetivos de personal / Área / Empresa 3.2.3. Administración por objetivos 3.2.4. Evaluación del supervisor 3.2.5. Evaluación del desempeño 3.2.6. Potencial del empleado 3.2.7. Necesidades de desarrollo 3.2.8. Habilidades requeridas 3.2.9. Cartas de reemplazo	- Sesiones de trabajo - Trabajo en equipo - Análisis de casos	- Pizarrón - Rotafolio - Equipo de cómputo - Material y equipo para presentaciones.(Proyector).	6

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****NOMBRE DEL MÓDULO:****III. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS****DIRIGIDO A:****TODO EL PERSONAL****DURACIÓN:****DOS SEMANAS****OBJETIVO DEL CURSO**

Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.

TEMARIO	TECNICA DE INSTRUCCION	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
<b>3.3. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesiones de trabajo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Análisis de casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolio</li> <li>- Equipo de cómputo</li> <li>- Material y equipo para presentaciones.(Proyector).</li> </ul>	4
3.3.1. Trayectoria académica			
3.3.2. Áreas de experiencia e interés			
3.3.3. Trayectoria Laboral			
3.3.4. Idiomas-cursos			
3.3.5. Equipos especializados			
3.3.6. Familiares			
3.3.7. Profesiones y oficios			
3.3.8. Habilidades			
<b>3.4. RELACIONES LABORALES</b>			5
3.4.1. Índices de siniestralidad			
3.4.2. Registros: Accidentes y Días de incapacidad.			
3.4.3. Condiciones inseguras			

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.****PROGRAMA DE CAPACITACION****NOMBRE DEL MODULO:****IV. FUNCIONES GENERALES****DIRIGIDO A:****TODO EL PERSONAL****DURACION:****DOS SEMANAS****OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

<b>TEMARIO</b>	<b>TECNICA DE INSTRUCCION</b>	<b>RECURSOS A UTILIZAR</b>	<b>HORAS</b>
<b>4.1. REQUISICIONES</b> 4.1.1. Registro de requisiciones 4.1.2. Consulta de requisiciones 4.1.3. Autorización de requisición 4.1.4. Baja de requisiciones	- Sesiones de trabajo - Trabajo en equipo - Análisis de casos	- Pizarrón - Rotafolio - Equipo de cómputo - Material y equipo para presentaciones.(Proyector).	10
<b>4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			5
<b>4.3. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA</b>			5

**DIGIDATA, S.A. DE C.V.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**NOMBRE DEL MODULO:**

**V. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA**

**DIRIGIDO A:**

**TODO EL PERSONAL**

**DURACIÓN:**

**DOS SEMANAS**

**OBJETIVO DEL CURSO**

**Conocer y reafirmar las actividades básicas que comprende el módulo, con el fin aplicarlas en el desempeño de sus labores e incrementar su eficiencia.**

TEMARIO	TECNICADENSIRUCCÓN	RECURSOS A UTILIZAR	HORAS
5.1. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA	- Sesiones de trabajo	- Pizarrón	20
5.1.1. Mantenimiento a usuarios	- Trabajo en equipo	- Rotafolio	
5.1.2. Password usuario	- Análisis de casos	- Equipo de cómputo	
5.1.3. Acceso a usuarios		- Material y equipo para presentaciones.(Proyector).	
5.1.4. Operaciones para usuarios			
5.1.5. Prestaciones por usuarios			
5.1.6. Definición de impresoras			
5.1.7. Reportes del usuario			
5.1.8. Depuración de reportes			

**V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**



**V. PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES**



## **VI. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

<b>DIGIDATA, S.A. DE C.V.</b>	
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>HOJA DE EVALUACIÓN</b>	
El presente cuestionario ha sido elaborado para evaluar cada sesión del cursos en varios de sus aspectos. Las opiniones que usted emita serán de gran utilidad para el mejoramiento del mismo.	

<b>CURSO:</b>	
<b>A CARGO DE:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>HORARIO:</b>

**INSTRUCCIONES:** en la siguiente sección, se presenta una escala que ha sido preparada para que usted pueda emitir su opinión acerca del curso. Para cada aseveración encierre en un círculo las letras de la derecha, mismas que representarán su opinión, de acuerdo a las siguientes claves:

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
TA	A	I	D	TD

<b>I. EL OBJETIVO.</b>					
Fue claramente expresado	TA	A	I	D	TD
Se alcanzó	TA	A	I	D	TD

<b>II. EL INSTRUCTOR.</b>					
Presentó la información en una secuencia apropiada.	TA	A	I	D	TD
Presentó información útil y actualizada.	TA	A	I	D	TD
Aclaró las dudas que se presentaron	TA	A	I	D	TD
Hizo adecuado uso de los recursos didácticos (pizarra, rotafolios, retroproyector, etc.).	TA	A	I	D	TD

<b>III. EL CONTENIDO.</b>					
Correspondió a las inquietudes que motivaron su participación en este evento.	TA	A	I	D	TD
Amplió mis conocimientos en los temas tratados.	TA	A	I	D	TD
Resulta relevante para su práctica cotidiana.	TA	A	I	D	TD
Fue adecuado a los propósitos del cursos.	TA	A	I	D	TD

<b>COMENTARIOS:</b>
_____
_____
_____

## **VII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

## VII. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para llevar a cabo el programa de capacitación se requiere de un análisis costo beneficio, el cual es una técnica que evalúa la relación, entre los resultados esperados y los gastos requeridos en la elaboración de dicho Programa de Capacitación, de tal manera que se equilibren los costos y resultados.

**Los costos:** son aquellas erogaciones en las que se incurre al planear, desarrollar, conducir y evaluar el programa de capacitación de personal.

**Los beneficios:** son aquellos rendimientos que se espera obtener, como consecuencia del programa de capacitación. Estos rendimientos van a producir un incremento en la calidad de servicio que se brinda al cliente, así como su actitud hacia el trabajo.

### **COSTOS:**

Para la determinación del costo del Programa de Capacitación que atenderá al personal de la empresa Digidata, S. A. de C. V., se consideró todo lo que tendría que erogar, con motivo de la planeación, organización y ejecución del programa, lo que incluye entre otras cosas:

- El pago de instructores de capacitación.
- El costo que implica la participación de los ejecutivos en el programa (considerando que la capacitación se desarrollará dentro de la jornada laboral).
- El costo del material didáctico requerido para el desarrollo de los eventos que integran el programa.

La erogación en el programa, deberá considerarse no sólo como un gasto, sino como una inversión, ya que los beneficios que se obtendrán, serán mejorar la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

Enseguida se presenta una estimación de los gastos que involucran la implantación del programa de capacitación y que son:

<b>1. Honorarios a Instructores:</b>	<b>\$ 42,000.00</b>
• Número de eventos por curso	5
• Número de horas de instrucción	140
• Honorarios del instructor	60.00

<b>2. Material didáctico</b>	<b>\$ 10,500.00</b>
<b>Comprende:</b>	
• Manuales de instrucción	
• Carpetas, lápices, plumas, cuadernillos	
• Hojas de Rotafolio	
• Etc.	

En resumen, la erogación aproximada que se tendrá será:

<b>Honorarios a instructores.</b>	<b>\$ 42,000.00</b>
<b>Material didáctico.</b>	<b>\$ 10,500.00</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 52,500.00</b>

La participación de los ejecutivos no representará un gran costo ya que está contemplado dentro del costo a instructores, debido a que éstos serán los responsables de dar la capacitación, por ser las personas creadoras del sistema y por consiguiente los más capacitados para ser instructores. Se optó por este método, debido a que ellos son los especialistas en el sistema y que no representarán una gran carga para la empresa. A los empleados que fungirán como instructores sólo se les proporcionará una compensación adicional a su sueldo nominal.

**BENEFICIOS:**

Los beneficios que se espera obtener, con la ejecución del Programa de Capacitación y Desarrollo, no se reflejan en términos cuantitativos, sino que estarán dados en términos cualitativos. Dichos beneficios, entre otros son:

**Para la empresa:**

- a) Favorecer las expectativas de crecimiento de la empresa, a través de grupos de empleados mejor preparados y con una actitud positiva para resolver los problemas por parte del cliente.
- b) Tener una posición de vanguardia dentro del mercado en que compete.
- c) El personal, al estar mejor preparado, podrá atender u orientar en forma efectiva al cliente, cuando éste presente dudas, para el manejo del sistema "SIRH".
- d) Promover en la empresa una calidad de servicio dirigido al cliente.
- e) Lograr la competitividad de la organización, en el medio en que se desenvuelve, respondiendo así, a los cambios que se presentan a nivel nacional e internacional.

**Para el personal:**

- a) El manejo del sistema "SIRH", en los diferente módulos que lo componen, en un nivel de competencia.
- b) La toma de decisiones a los problemas que el cliente presenta, en cualquiera de los módulos.
- c) Otorgar la confianza necesaria en la solución
- d) Elevar el nivel de satisfacción del personal, en la ejecución de su trabajo, logrando así las metas individuales de cada miembro de la empresa.
- e) Eliminar la incompetencia e ignorancia individual, dando así un sentido de desarrollo en el progreso de sus actividades.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1.- Las técnicas de los Recursos humanos son muy importantes ya que nos ayudan a conocer más sobre las actitudes del personal y esto permite el mejor desarrollo del ser humano
- 2.- Consideramos que el fomentar en las empresas una orientación hacia el desarrollo de los Recursos Humanos es vital, ya que este es un elemento sumamente valioso dentro de las empresas y a su entorno giran todos los otros recursos, el no darle la importancia y la atención que requiere provocará desequilibrio en la organización, mala calidad en el servicio que se brinde a los clientes y provocará la salida del mercado en el que se desarrolla, es decir los Recursos Humanos dan vida a los otros recursos
- 3.- Debemos considerar a la capacitación como herramienta fundamental para conseguir los objetivos de las empresas ya que está lográndose que la empresa obtenga mayores ingresos y se mantenga dentro del mercado en el que compete día a día, a mayor abundamiento en época de crisis y la globalización actual
- 4.- Determinamos importante el éxito de las organizaciones basando su triunfo en la atención adecuada de los Recursos Humanos, ya que contar con el personal altamente capacitado, así como identificado con la organización, genera que la empresa logre cumplir sus metas y objetivos
- 5.- Es importante difundir las metas y objetivos de la empresa con el personal con la finalidad de involucrarlos, para que cada uno asuma sus compromisos y se fortalezca la comunicación, dentro de la organización
- 6.- Estamos convencidos que el dar un buen servicio con calidad nos traerá mayores clientes y nos mantendrá siempre como una organización competitiva y como administradores opinamos que es conveniente aplicar las nuevas técnicas como es el caso de la calidad total, planeación estratégica, reingeniería de procesos entre otras
- 7.- En busca del mejoramiento de la calidad del servicio que se proporciona al cliente, es necesario considerar que el personal que lo brinde, debe estar capacitado para dicho fin, y es aquí donde el desarrollo de los Recursos Humanos tiene un papel de suma importancia para incrementar la calidad del servicio
- 8.- La calidad de servicio es un elemento inseparable e indispensable para lograr competir en un mercado cada vez más selectivo, ya que la integración de grandes grupos financieros en nuestro país permite elegir al consumidor el producto que necesita entre una gran gama de empresas que lo ofrecen, quizá a un mismo precio, lo que hará que el cliente nos elija entre las otras empresas, por la calidad y servicio recibido

9.- Dentro de la empresa Digidata, S.A. de C.V., se determino que para lograr ser lider en el mercado en el que compete es necesario la aplicación de un programa de capacitación adecuado, lo que logrará que se cumplan las metas y objetivos propuesto por los empresarios

10.- Observamos que la propuesta dada en la investigación en la empresa Digidata, S.A. de C.V., es la falta de atención en cuanto a la Capacitación del personal, evitando el incremento de las ventas

11.- Dentro de la investigación elaborada en la empresa Digidata, S.A. de C.V., detectamos que el no enfocar esfuerzos y destinar recursos para la capacitación y desarrollo del personal, propiciara el estancamiento tanto del personal como de la empresa, al no contar con herramientas que le permitan hacer frente a los constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales de nuestro país

12.- Proponemos que el modelo de investigación que planteamos y apoyando la hipótesis formulada, se cubrirán las necesidades principales de la empresa Digidata, S.A. de C.V., en cuanto a la calidad y servicio que se ofrece

13.- Estamos convencidos que aplicar adecuadamente un programa de capacitación dentro de la empresa Digidata, S.A. de C.V., se obtendrán resultados positivos a corto plazo y esto servirá para el crecimiento tanto de la empresa como del personal y en estos momentos evitaría el cierre de la empresa

14.- Considerar al cliente, como lo más importante, y la vida de la empresa, por lo que mejorar la calidad del servicio que se le brinda debe ser fundamental y no debemos perderlo de vista

15.- Debemos considerar a la capacitación como lo más importante dentro de las empresas y debe ser un objetivo el cual debe considerarse como un proceso continuo, que involucre a todos y cada uno de los integrantes de la organización ya que con esto se logrará tener un personal de excelencia

16.- En la situación actual de las empresas nacionales, Digidata, S.A., esta interesada en incrementar la satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece, para mantenerse dentro del mercado que cada vez es más competitivo y estar en posibilidad de expansión y llegar también al mercado extranjero bajo la normatividad de los tratados ( TLC )

17.- Se procedió a reunir elementos de carácter teórico, para fundamentar la investigación misma que permitan comprender y aclarar aspectos vinculados directamente al propósito del trabajo que se realiza, y así demostrar la importancia de los Recursos Humanos para la calidad del servicio a los usuarios

18.- El Licenciado en Administración por su formación profesional es el adecuado para llevar a cabo la capacitación y contribuir al mejoramiento de la calidad del servicio en toda la estructura Administrativa

19.- La productividad, la competitividad y la eficiencia de un negocio o institución, dependen de la buena administración de los Recursos: Humanos, Materiales, Técnicos y/o Financieros como lo demuestran las teorías modernas de ciencia general

**A N E X O S**

## ANEXO I

**CAPITULO III Bis: DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES.****Artículo 153-A.**

"Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento, en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y su productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Artículo 153-B.**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos, dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

**Artículo 153-C.**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como, su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Artículo 153-D.**

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

**Artículo 153-E.**

"La capacitación o adiestramiento, a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera: así como, en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña en su puesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

**Artículo 153-F.**

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto :

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como, proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación....
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

**Artículo 153-G.**

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso, que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

**Artículo 153-H.**

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento:

II. Atender a las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos:

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

**Artículo 153-I.**

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten, para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y de las empresas".

**Artículo 153-J.**

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

**Artículo 153-K.**

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a la que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los defectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

**Artículo 153-L.**

"La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como, las relativas a su organización y funcionamiento".

**Artículo 153-M.**

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo":

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimientos conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

**Artículo 153-N.**

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del Contrato Colectivo, los patronos deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

**Artículo 153-O.**

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar.

Igualmente, deberán informar respecto a la Constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

**Artículo 153-P.**

"El registro de que se trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que se impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga":

**Artículo 153-Q.**

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O. deberán cumplir los siguientes requisitos.

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- VI. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VII. Aquéllos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

**Artículo 153-R.**

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

**Artículo 153-S.**

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de ésta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

**Artículo 153-T.**

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

**Artículo 153-U.**

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En éste último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

**Artículo 153-V.**

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

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

**Artículo 153-W.**

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, su organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que se trata el artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

**Artículo 153-X.**

"Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

Los anteriores artículos fueron tomados textualmente de la Ley Federal del Trabajo.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**  
**ANEXO 2**

<b>EMPRESA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>NOMBRE DEL OBSERVADOR:</b>
<b>DIGIDATA, S.A. DE C.V.</b>	<b>AREA:</b>	
	<b>PERSONA:</b>	
	<b>PROCESO:</b>	
<b>INSTALACIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de espacios físicos para la realización de actividades.</li> <li>- Asignación de mobiliario y equipo.</li> </ul>		
<b>PROCEDIMIENTOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación de la manera en que se proporciona la asesoría a los usuarios</li> <li>- Forma de escuchar</li> <li>- Amabilidad</li> <li>- Manejo de voz</li> <li>- Formas de preguntar, etc.</li> </ul>		
<b>RECURSOS TÉCNICOS, MATERIALES Y HUMANOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspecto y conducta del personal</li> <li>- Número de personas</li> <li>- Interrelación personal, etc.</li> </ul>		
<b>COMENTARIOS:</b>		

**GUÍA DE ENTREVISTA  
ANEXO 3**

<b>EMPRESA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>
<b>DIGIDATA, S.A. DE C.V.</b>	<b>PERSONA ENTREVISTADA:</b>	
	<b>ÁREA:</b>	
	<b>PUESTO:</b>	
<p>1.- ¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sociales</li> <li>* Económicos</li> <li>* De servicio</li> </ul>		
2.- ¿Existen controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?		
3.- ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?		
4.- ¿La infraestructura de la que dispone es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos?		
5.- ¿Existen programas de inducción dirigidos a los nuevos empleados, tanto a la empresa, como al puesto que van a desempeñar?		
6.- ¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo del personal?		
7.- ¿Cuáles son los principales problemas a que se enfrenta el área que usted dirige?		
8.- ¿Cuáles de ellos se deben a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes de su personal?		
9.- ¿Qué puestos son los que más se deben reforzar?		
10.- ¿En qué tareas específicas se manifiestan los problemas?		
<b>COMENTARIOS:</b>		

**ANEXO 4**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION UNIDAD**

**F. C. A.**

**SEMINARIO DE TITULACION**

### CUESTIONARIO

LE ROGAMOS SEA TAN AMABLE DE LEER CUIDADOSAMENTE LAS PREGUNTAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN Y CONTESTARLAS EN EL ESPACIO DESTINADO PARA ELLO. LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERÁ TRATADA DE MANERA CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA. DE LA VERACIDAD DE SUS RESPUESTAS, DEPENDE LA REALIZACIÓN DE NUESTRO TRABAJO DE TESIS. EN CASO DE NO ENTENDER ALGUNA PREGUNTA, PODRÁ CONSULTAR CON LA PERSONA RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO. AGRADECEMOS DE ANTEMANO SU COLABORACIÓN

#### CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS:

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 SEXO: M ( ) F ( ) ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD:  
 PRIMARIA ( ) SECUNDARIA ( ) NIVEL MEDIO ( )  
 NIVEL SUPERIOR ( ) POSGRADO ( ) OTRO ( )  
 ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

¿QUE ACTIVIDAD(ES) REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### PERSONALIDAD:

INSTRUCCIONES: DE LAS SITUACIONES QUE A CONTINUACIÓN SE PLANTEAN ELIJA ÚNICAMENTE LA OPCIÓN QUE MEJOR LO DESCRIBA.

1. QUÉ PALABRA LO DESCRIBIRÍA MEJOR:

SOCIABLE ( ) ADAPTABLE ( ) SERIO ( ) FRÍO ( ) TENSO ( )

2. CUÁNDO DEBE ATENDER A UN CLIENTE AGRESIVO. SU MANERA DE HACERLO ES:

SOCIABLE( ) ADAPTABLE( ) SERIO( ) FRÍO( ) TENSO( )

3. SU COMPORTAMIENTO CON UN COMPAÑERO DE NUEVO INGRESO ES:

SOCIABLE( ) ADAPTABLE( ) SERIO( ) FRÍO( ) TENSO( )

4. EL TRATO QUE HA ESTABLECIDO CON SUS COMPAÑEROS ES:

SOCIABLE( ) ADAPTABLE( ) SERIO( ) FRÍO( ) TENSO( )

5. CUÁNDO ALGUNA PERSONA NO ES DE SU AGRADO Y DEBE TRABAJAR DIRECTAMENTE CON ELLA. USTED SE COMPORTA:

SOCIABLE( ) ADAPTABLE( ) SERIO( ) FRÍO( ) TENSO( )

6. LA MAYORÍA DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO SON:

SOCIABLES( ) ADAPTABLES( ) SERIOS( ) FRÍOS( ) TENSOS( )

**VALORES:**

7. INSTRUCCIONES: NUMERE LAS PALABRAS QUE SIGUEN. DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE PARA USTED TENGAN. INICIANDO CON EL NUMERO 1 PARA LA MAS IMPORTANTE Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

HONRADEZ ( )

RESPONSABILIDAD ( )

SEGURIDAD FAMILIAR ( )

RESPECTO A SI MISMO ( )

CAPACIDAD ( )

8. CONSIDERA QUE LA MANERA DE DESEMPEÑAR SUS LABORES. ES:

EXCELENTE( ) MUY BUENA( ) REGULAR( ) MALA( ) MUY MALA( )

**RELACIONES INTERGRUPALES:**

9. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA CONTRIBUYE AL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES:

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

**ACTITUD DE SERVICIO:**

INSTRUCCIONES: DE LOS SIGUIENTES PLANTEAMIENTOS. ELIJA SOLO UNA DE LAS OPCIONES.

10. EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA ES:

INTERESANTE ( )    RUTINARIO ( )    MONÓTONO ( )    DESAGRADABLE ( )

11. ¿CONSIDERA QUE LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO SON IMPORTANTES?

SI ( )    NO ( )    ¿PORQUE? \_\_\_\_\_

12. ¿CONSIDERA QUE HA DADO LO MEJOR DE USTED EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO O EXISTE ALGO QUE PODRÍA MEJORAR?

SI ( )    NO ( )    ¿PORQUE? \_\_\_\_\_

**SATISFACCIÓN LABORAL:**

13. CONSIDERA QUE LA ATENCIÓN Y ASESORÍA A SUS CLIENTES ES:

EXCELENTE ( )    MUY BUENA ( )    REGULAR ( )    MALA ( )    MUY MALA ( )

14. EL AMBIENTE DE SU EMPRESA, PUEDE CONSIDERARSE:

EXCELENTE ( )    MUY BUENO ( )    REGULAR ( )    MALO ( )    MUY MALO ( )

15. ¿CÓMO MEJORARÍA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTA TELEFÓNICA?

CAPACITANDO AL PERSONAL ( )

CONTRATANDO PERSONAL ( )

CAMBIANDO AL PERSONAL ( )

AUMENTANDO LINEAS TELEFÓNICAS ( )

OTRO ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**ESTRUCTURA DEL GRUPO**

INSTRUCCIONES: ELIJA ÚNICAMENTE UNA DE LAS OPCIONES QUE SE PRESENTAN PARA RESPONDER CADA PREGUNTA.

16. SU GRUPO PARTICIPA EN EVENTOS SOCIALES Y RECREATIVOS CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

17. LA RELACIÓN QUE HA ESTABLECIDO CON LOS MIEMBROS DE OTROS GRUPOS DE LA EMPRESA, FACILITA SU TRABAJO.

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

18. SU GRUPO TIENE UNA POSICIÓN RELEVANTE, ANTE LOS DEMÁS GRUPOS INFORMALES DE LA EMPRESA.

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

19. LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR SU GRUPO, FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, SON RECONOCIDOS POR LOS OTROS GRUPOS DE LA EMPRESA:

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

**COMUNICACIÓN:**

20. AL ASESORAR A UN CLIENTE NO CONOCE EL PROBLEMA DEL QUE LE HABLA. ¿A QUIÉN ACUDE?

JEFE INMEDIATO( ) COMPAÑEROS( ) MANUALES( ) OTRAS ÁREAS( )

21. CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN QUE SE DA DENTRO DE LA EMPRESA, ES:

EXCELENTE( ) MUY BUENA( ) REGULAR( ) MALA( ) MUY MALA( )

22. INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LOS MEDIOS FORMALES QUE UTILIZA SU JEFE PARA ACTUALIZARSE EN LAS MODIFICACIONES DEL SISTEMA, Y LA MANERA EN QUE LE INFORMAN A USTED:

MEDIO	FRECUENCIA				
	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	NINGUNA
BOLETÍN	( )	( )	( )	( )	( )
CIRCULAR	( )	( )	( )	( )	( )
JUNTAS	( )	( )	( )	( )	( )
MEMORANDA	( )	( )	( )	( )	( )
COMUNICACIÓN PERSONAL	( )	( )	( )	( )	( )
OTRO	( )	( )	( )	( )	( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

**MOTIVACIÓN:**

23. LOS ESTÍMULOS Y PREMIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN ¿LE PARECE QUE SEAN LOS MÁS ADECUADOS?

TOTALMENTE ( ) DE ACUERDO ( ) INDIFERENTE ( ) DESACUERDO ( ) TOTALMENTE ( )  
DE ACUERDO EN DESACUERDO

24. ¿CÓMO LO MOTIVA LA ORGANIZACIÓN, PARA REALIZAR SUS LABORES :

DINERO ( ) ESPECIE ( ) OTRO ( )

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

25. LAS PRESTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, SON :

EXCELENTES ( ) MUY BUENAS ( ) REGULARES ( ) MALAS ( ) MUY MALAS ( )

26. ¿QUÉ CAMBIOS HARÍA SI LO PROMOVIERAN AL PUESTO INMEDIATO SUPERIOR, EN BASE A SU EXPERIENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

( ) IMPLANTARÍA NUEVOS PROCEDIMIENTOS

( ) MEJORARÍA LOS YA EXISTENTES

( ) NO REALIZARÍA CAMBIOS

**27. INSTRUCCIONES:** LEA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y PONGA UN CIRCULO EN TORNO AL NUMERO QUE SE APROXIME MAS A SU MANERA DE PENSAR. ANALICE SUS RESPUESTAS EN EL CONTEXTO DE SU TRABAJO PRESENTE O DE SU EXPERIENCIA LABORAL PASADA.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO			TOTALMENTE DE ACUERDO	
<b>1. PONGO MUCHO EMPENO E MEJORAR MI RENDIMIENTO EN E TRABAJO.</b>	1	2	3	4	5
<b>2. TIENDO A ESTABLECE RELACIONES ESTRECHAS CON MI COMPAÑEROS DE TRABAJO.</b>	1	2	3	4	5
<b>3. ME GUSTA INFLUIR EN LOS DEMAS PARA SALIRME CON LA MIA.</b>	1	2	3	4	5
<b>4. ME AGRADA LA SATISFACCION D TERMINAR UNA TAREA DIFICIL.</b>	1	2	3	4	5
<b>5. CON FRECUENCIA ME ESFUERZ POR TENER MAS CONTROL DE LA CIRCUNSTANCIAS QUE ME RODEAN.</b>	1	2	3	4	5
<b>6. DISFRUTO TRABAJAR CON OTRO MAS QUE TRABAJAR SOLO.</b>	1	2	3	4	5

**LIDERAZGO:**

28. INSTRUCCIONES: PARA CADA UNO DE LOS PROBLEMAS SIGUIENTES, SE SUGIEREN CUATRO RESPUESTAS, MARQUE ÚNICAMENTE LA OPCIÓN QUE CONSIDERE MAS ACERTADA.

1. ÚLTIMAMENTE SUS SUBORDINADOS NO RESPONDEN ANTE EL TRATO AMABLE Y LA EVIDENTE PREOCUPACIÓN POR SU BIENESTAR. EL RENDIMIENTO GENERAL ESTA DISMINUYENDO RÁPIDAMENTE. USTED:

- A) INSISTE EN EL USO DE PROCEDIMIENTOS UNIFORMES Y EN LA NECESIDAD DE QUE CADA UNO CUMPLA CON SUS FUNCIONES.
- B) ESTA DISPONIBLE PARA EL DIALOGO, PERO NO EJERCE NINGUNA PRESIÓN PARA ENTABLARLO.
- C) CONVERSA PRIMERO CON SU SUBORDINADO Y DESPUÉS FIJA LAS METAS.
- D) DEJA INTENCIONALMENTE DE INTERVENIR.

2. ESTA USTED CONSIDERANDO UN CAMBIO FUNDAMENTAL. SUS SUBORDINADOS TIENEN UN MAGNIFICO HISTORIAL DE SERVICIO Y RESPETAN LA NECESIDAD DE CAMBIO, USTED:

- A) PERMITE LA PARTICIPACIÓN DEL GRUPO EN LA EJECUCIÓN DEL CAMBIO, PERO NO EXIGE.
- B) ANUNCIA LOS CAMBIOS Y LUEGO LOS EJECUTA SUPERVISÁNDOLOS CUIDADOSAMENTE.
- C) PERMITE QUE EL GRUPO FORMULE SU PROPIA ORIENTACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO.
- D) INCORPORA LAS RECOMENDACIONES QUE LE PRESENTA EL GRUPO, PERO DIRIGE USTED MISMO LA REALIZACIÓN.

3. SUS SUBORDINADOS, ORDINARIAMENTE, CAPACES DE ASUMIR RESPONSABILIDADES NO ESTÁN RESPONDIENDO FAVORABLEMENTE ANTE LA NUEVA DEFINICIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO QUE USTED HA PRESENTADO.

- A) PERMITE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS EN LA REDEFINICION DE LAS NORMAS DE TRABAJO, QUE USTED LE HA PRESENTADO.
- B) HACE UNA REDEFINICIÓN DE LAS NORMAS Y SUPERVISA CUIDADOSAMENTE SU APLICACIÓN.
- C) NO EJERCE PRESIÓN ALGUNA PARA EVITAR ALGUNA CONFRONTACIÓN.
- D) INCORPORA LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO A LA NUEVA REDEFINICIÓN DE LAS NORMAS DE TRABAJO, PERO SE CERCIOA DE QUE LAS NORMAS SE CUMPLAN.

4. EL RENDIMIENTO DEL GRUPO Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES ANDAN BIEN. PERO SE SIENTE ALGO INSEGURO EN LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DEL GRUPO, USTED:

- A) DEJA AL GRUPO TRANQUILO.  
 B) DISCUTE LA SITUACIÓN CON EL GRUPO Y LUEGO INICIA LOS CAMBIOS NECESARIOS.  
 C) TOMA LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA ORIENTAR A SUS SUBORDINADOS HACIA UN SISTEMA DE TRABAJO BIEN DEFINIDO.  
 D) SE CUIDA DE PERJUDICAR LAS RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS, HACIENDO EXCESIVO USO DE AUTORIDAD.

29. INSTRUCCIONES: PARA DAR RESPUESTA A LAS PREGUNTAS QUE A CONTINUACIÓN SE DETALLAN PODRÁ UTILIZAR LA SIGUIENTE ESCALA:

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

**FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN:**

- CONOCE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA ( )
- HA CAMBIADO SU FORMA DE SER DESDE QUE CONOCE LA FILOSOFÍA. ( )
- COMPARTE CON SUS COMPAÑEROS LA MISMA FILOSOFÍA DE TRABAJO. ( )

**OBJETIVO ORGANIZACIONAL:**

- CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ( )
- CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA ( )

ANOTE EN EL SIGUIENTE ESPACIO LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES QUE RECUERDE:

---



---



---

**ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN**

INSTRUCCIONES: CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS O EN SU CASO ELIJA LA OPCIÓN QUE RESPONDA A LA PREGUNTA.

30. ¿EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DONDE SE LE INDIQUE DETALLADAMENTE QUE ACTIVIDADES DEBE REALIZAR Y COMO HACERLAS?  
SI ( ) NO ( ) ¿PORQUE?

---

---

31. ¿CUENTA CON EL MOBILIARIO Y EQUIPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO SU TRABAJO?

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

32. SE PRESENTAN DIFICULTADES PARA DESARROLLAR SU TRABAJO, OCASIONADO POR LA DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES O EQUIPO?

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

33. SE PRESENTAN PROBLEMAS GRAVES EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

34. CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS GRAVES, ¿USTED PUEDE RESOLVERLOS:

SIEMPRE( ) FRECUENTEMENTE( ) OCASIONALMENTE( ) NUNCA( ) NO SE( )

35. DESCUBRE A SU COMPAÑERO DE TRABAJO COMETIENDO UNA FALTA GRAVE, USTED:

( ) AVISA A SU JEFE INMEDIATAMENTE

( ) DA AVISO A LAS AUTORIDADES DE LA EMPRESA

( ) LO PERSUADE DE NO HACERLO

( ) IGNORA EL HECHO

**PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:**

36. ¿EXISTEN EN LA EMPRESA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESTABLECIDOS ?

SI ( ) NO ( )

37. ¿CONOCE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?

SI ( ) NO ( )

38. ¿SE LE HA CONSIDERADO DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?

SI ( ) NO ( )

39. ¿ASISTE A LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN A QUE SE LE PROMUEVE?

SI ( ) NO ( )

40. LA CAPACITACIÓN QUE LA EMPRESA LE HA DADO, ¿HA CONTRIBUIDO AL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES?

SI ( ) NO ( )

41. ¿CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR SU DESEMPEÑO, SI SE LE PROMOVIERA PARA ASISTIR A OTROS EVENTOS DE CAPACITACIÓN?

SI ( ) NO ( )

42. ¿A QUÉ TIPO DE CURSOS DESEARÍA QUE PROMOVIERAN SU ASISTENCIA?

- ( ) **CÓMPUTO**
- ( ) **RELACIONES HUMANAS**
- ( ) **IDIOMAS**
- ( ) **OTROS**

ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

43. ¿POR CUÁNTOS MÓDULOS ESTÁ COMPUESTO EL SISTEMA SIAPP?

---



---

44. ¿CUÁLES DE ESTOS MÓDULOS MANEJA?

---



---

45. ¿QUÉ CURSOS DEL SISTEMA SIAPP HA TOMADO?

---



---

46. ¿QUÉ OPINIÓN TIENE DE LOS CURSOS?

---



---

47. LOS CURSOS QUE SE IMPARTEN SON:

MUY ÚTILES ( ) INTERESANTES ( ) TEDIOSOS ( ) INÚTILES ( )

**POSIBILIDADES DE DESARROLLO:**

48. ¿CÓMO SE SIENTE EN EL ÁREA DONDE SE DESEMPEÑA?

EXCELENTE( ) MUY BIEN( ) REGULAR( ) MAL( ) MUY MAL( )

49. EN QUÉ OTRA ÁREA LE GUSTARÍA DESARROLLARSE. DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

- ( ) SERVICIOS
- ( ) ESTUDIO DE PROYECTOS
- ( ) DESARROLLO
- ( ) ADMINISTRATIVA
- ( ) NINGUNA DE ESTAS

50. ¿CÓMO SON LAS EXPECTATIVAS DENTRO DE LA EMPRESA?

EXCELENTE( ) MUY BUENAS( ) REGULARES( ) MALAS( ) MUY MALAS( )

51. LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLARSE DE MANERA PROFESIONAL EN LA EMPRESA, SON:

EXCELENTES( ) MUY BUENAS( ) REGULARES( ) MALAS( ) MUY MALAS( )

52. ¿CUÁLES SON LAS PROPUESTAS QUE USTED SUGIERE PARA MEJORAS A NIVEL INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL?

---



---



---



---



---

**VARIABLE DEPENDIENTE.**

53. CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE BRINDA LA ATENCIÓN TELEFÓNICA, LO HACE DE MANERA:

EXCELENTE( ) MUY BUENA( ) REGULAR( ) MALA( ) MUY MALA( )

54. LOS FORMATOS PARA EL CONTROL DE SUS ACTIVIDADES INCLUYEN LOS DATOS NECESARIOS, EN FORMA:

COMPLETA( ) INCOMPLETA( ) SUFICIENTE( ) INSUFICIENTE( )

55. EN BASE A SU EXPERIENCIA CUAL ES EL TIEMPO DE RESPUESTA PARA LOS PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN:

**FALLAS TÉCNICAS**

- ( ) 5 MIN A 10 MIN  
 ( ) 11 MIN A 20 MIN  
 ( ) 21 MIN A 30 MIN  
 ( ) MAS MINUTOS

**FALLAS OPERACIONALES**

- ( ) 5 MIN A 10 MIN  
 ( ) 11 MIN A 20 MIN  
 ( ) 21 MIN A 30 MIN  
 ( ) MAS MINUTOS

56. EN SU OPINIÓN ¿COMO DISMINUIRÍAN LAS CONSTANTES CONSULTAS DE LOS CLIENTES?

---



---



---

## BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

- **Introducción a la Metodología de Investigación de Ciencias de la Administración y el Comportamiento.**

**ARIAS GALICIA FERNANDO** México. Editorial Trillas. 1994.

- **Metodología para determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.**  
**ARMO** México, 1991.

- **Productividad "Solución a los problemas de la empresa".**

**BRIAN, DAVID** México. Editorial Mc. Graw-Hill. 1993.

- **Manual para la administración del proceso de capacitación de personal,**

**CALDERÓN CORDOVA HUGO** México. Editorial Limusa. 1990.

- **El momento de la verdad.**

**CARLOS JAN** Madrid Editorial Díaz de Santos. 1991.

- **Administración de Recursos Humanos.**

**CHIAVENATO, IDALBERTO** México. Editorial Mc Graw-Hill. 1989.

- **Como identificar las necesidades de capacitación**

**COLDRICK, ARTHUR J. Y THOMAS P. LYONS** Boletín Cinterfor Número 40.

- **Evaluación Integral.**

**FLEITMAN JACK** México. Editorial Mc Graw - Hill. 1994.

- Implementando la calidad "Un enfoque hacia el cliente "  
GRIFFITH DAVID M. México. Editorial Panorama. 1992.

- Nociones de Calidad total.  
GUTIÉRREZ MARIO México. Editorial Limusa. 1993.

- Elementos de Administración.  
HAROLD KONTZ México. Editorial Mc Graw - Hill. 1992.

- Como mejorar la calidad y la productividad Método Deming  
HAWARD S. GITLOW, SHELLY J. GITLOW México. Editorial Panorama. 1993.

- La calidad del servicio.  
HOROVITZ JAQUES México. Editorial Mc Graw-Hill. 1992.

- Que es el control total de calidad. La modalidad Japonesa.  
ISHIKAWA KAORU México. Editorial Grupo Norma. 1994.

- Manual para determinar necesidades de capacitación.  
MENDOZA ALEJANDRO México. Editorial Trillas. 1990.

- Desempeño con calidad.  
MONCY SUE MITCHEL México. Editorial Panorama. 1993.

- Calidad de servicio  
LARREA PEDRO España. Editorial Díaz de Santos. 1991.

- **Circuitos de Calidad.**

**PHILIP C. THOMPSON** México. Editorial Grupo Norma. 1993.

- **Comportamiento Organizacional.**

**ROBBIN P. STHEPEN** México. Editorial Prentice-Hall. 1993.

- **Capacitación y Desarrollo de Personal.**

**SILICEO ALFONSO** México. Editorial Limusa. 1992.

- **Manual de Productividad.**

**SMITH ELIZABETH** México. Editorial Mache. 1994.

- **Retos y Riesgos de la Calidad Total.**

**TOMASINI ALFREDO** México. Editorial Grijalbo. 1993.

- **Ley Federal de Trabajo, Comentarios, Prontuarios.**

**TRUEBA URBINA ALBERTO Y OTRO** México. Editorial Porrúa. 1993.

- **Guía Técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa.**

**UCECA** México. Serie Técnica No. 1. Editorial Popular de los Trabajadores.

- **Calidad total aquí y ahora estrategia.**

**ZUCCOLOTO HECTOR M.** México. Editorial Panorama. 1993.