

32
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUATITLAN

RECURSOS HUMANOS

"PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO CON LA
FINALIDAD DE MEJORAR LA ATENCION Y SERVICIO
AL PUBLICO EN UN AYUNTAMIENTO DEL
EDO. DE MEXICO"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
NORMA ERIKA ENCISO OLGUIN

ASESOR: ACT. DELIA CUEVAS SALGADO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260623



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos.

Propuesta de un programa de capacitación para integrar equipos de trabajo con la finalidad de mejorar la atención y servicio al público en un Ayuntamiento del Edo. de México.

que presenta la pasante: Norma Erika Enciso Olguin,
con número de cuenta: 9041421-5 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 24 de Marzo de 1998.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Act. Delia Cuevas Salgado</u>	
<u>II</u>	<u>Lia. Eva Lilia Torres Reves</u>	
<u>IV</u>	<u>Ma. José Vili Martínez González</u>	

A TI SEÑOR:

**Gracias te doy por darme la vida -
y la oportunidad de haber logrado
mi meta y porque siempre
estuviste presente en Mí.**

A MIS PADRES:

A ti mi brazo fuerte: Daniel Enciso Tapia.

A ti mi amiga fiel de toda la vida: Raquel Olguin González.

**Gracias por su amor y apoyo incondicional que siempre me
brindaron y el cual me ayudo a lograr terminar mi carrera
profesional, siendo la mejor de las herencias.**

**Para Ustedes, las personas que más amo en mi vida, son mi ejemplo
a seguir, que Dios los bendiga; como un testimonio de mi gran amor
y eterno agradecimiento.**

A MI ESCUELA Y PROFESORES:

**Con el inmenso orgullo de haber egresado de una gran
institución la UNAM, FES - Cuautitlán, gracias por
brindarme los medios para mi desarrollo
profesional y por los conocimientos y
consejos que recibí de mis profesores.**

A MIS HERMANAS:

Kari y Mari, porque siempre me han brindado su cariño y apoyo, por estar cerca de mí cuando más lo necesitaba.

A TI RICARDO:

Por tu amor y apoyo incondicional, por alentarme a seguir siempre adelante y superarme. Gracias por infundirme entusiasmo para alcanzar nuestra meta.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS DE TRABAJO:

Gracias por su valiosa ayuda y sabios consejos, porque confiaron en mí y por el estímulo que me dieron para la realización del presente.

ERIKA

INDICE

PAG.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO I. LA CAPACITACIÓN.

1.1. La capacitación, sistema importante de la Administración del Factor Humano.	5
1.2. Desarrollo Integral del Hombre.	7
1.3. ¿Qué es la Capacitación?	9
1.3.1. Tipos de capacitación.	9
1.3.2. Niveles de capacitación.	10
1.3.3. Beneficios de la capacitación.	11
1.3.4. Marco Legal.	13
1.3.4.1. Fundamento Legal.	13
1.3.4.2. Órganos rectores en materia de capacitación.	17
1.4. El proceso del sistema de capacitación.	18
1.4.1. Etapas del proceso de capacitación.	18
1.4.1.1. Primera Etapa: Diagnóstico de necesidades de capacitación.	20
1.4.1.1.1. Planteamiento del estudio.	23
1.4.1.1.2. Enfoques de la investigación.	25

	PAG.
1.4.1.1.3. Métodos y Técnicas.	26
1.4.1.1.3.1. Concepto.	26
1.4.1.1.3.2. Tipos de Métodos.	26
1.4.1.1.3.3. Tipos de Técnicas.	28
1.4.1.1.4. ¿Cómo determinar las necesidades de capacitación a partir del análisis del desempeño?	30
1.4.1.2. Segunda Etapa: Programación de las acciones de capacitación.	34
1.4.1.2.1. Concepto.	34
1.4.1.2.2. Proceso de elaboración.	35
1.4.1.3. Tercera Etapa: Ejecución de las acciones de capacitación.	38
1.4.1.3.1. Concepto.	38
1.4.1.3.2. Proceso de Ejecución.	39
1.4.1.3.3. Herramientas fundamentales para la ejecución de programas.	41
1.4.1.4. Cuarta Etapa: Evaluación y Seguimiento de las acciones de capacitación.	43
1.4.1.4.1. Concepto.	43
1.4.1.4.2. Características de la Evaluación.	44
1.4.1.4.3. Objetivos de la etapa de evaluación.	44

PAG.

1.4.1.4.4. Tipos de evaluación.	45
1.4.1.4.5. Seguimiento.	48
1.4.1.4.5.1. Concepto.	48
1.4.1.4.5.2. Procedimiento.	48

CAPÍTULO II. EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1. Definición de equipo.	51
2.1.1. Concepto de grupo y equipo.	51
2.1.2. Diferencias ente grupo y equipo.	52
2.2. Concepto de Equipo de trabajo.	53
2.2.1. Características de equipo de trabajo.	53
2.3. Dinámica de equipos de trabajo.	55
2.4. Etapas de desarrollo de equipos de trabajo.	56
2.4.1. Declive de un equipo.	58
2.5. Perfil del Equipo.	59
2.5.1. Descripción de funciones y preferencias de trabajo.	59
2.5.2. La rueda de administración en equipos de trabajo.	61
2.5.3. Capacitación en equipos de trabajo.	64

CAPÍTULO III. EL SERVIDOR PÚBLICO.

3.1. Concepto.	67
3.2. Cualidades que debe reunir un Servidor Público.	67
3.3. El papel que desempeña.	68
3.4. Atención y servicio al Público.	69
3.4.1. Concepto.	69
3.4.2. Factores que influyen en la atención y servicio.	69
3.5. ¿Cómo aceptar la misión?	72
3.5.1. Fomentar la cultura del compromiso de "servir".	74
3.5.1.1. Factores que intervienen en el comportamiento humano.	75
3.5.2. Hacer participe al factor humano en la capacitación para eficientar conocimientos, habilidades y lograr modificar su actitud.	78

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO.

Antecedentes.	80
Planteamiento del problema.	81
Diagnóstico.	84
Programa de Capacitación: "El placer de servir".	95

CONCLUSIONES.	103
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.	105
----------------------	-----

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública Municipal tiene la misión de dar “atención y servicio” a las necesidades de la ciudadanía, para ello necesita contar con servidores públicos aptos para salvaguardar los intereses primordiales de la sociedad, con lealtad al servicio y a su vocación.

Por ello, es compromiso y responsabilidad de la institución, brindar a los Servidores Públicos la posibilidad de desarrollo individual y profesional, para propiciar una mejora continua en el desempeño laboral y así lograr la misión de la institución.

Ante éste reto, no es posible refugiarse en el pasado, aunque este halla sido satisfactorio o no satisfactorio; se presenta la exigencia de responder al presente, de ver la realidad tal y como es, para seguir adelante refinando día con día la relación “servidor – usuario” (ciudadanía).

Solo es necesario el hecho histórico, de la actuación pública, en el sentido de profundizar las causas y motivos para replantear:

¿Qué se esta dando?

¿Cómo se esta dando?

¿Dónde lo esta dado?

¿Cuándo lo esta dando?

¿Por qué se esta realizando el servicio así?

Lo anterior permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la actuación pública, para posteriormente poner en marcha acciones de capacitación que permitan dar una respuesta convincente para la ciudadanía y los servidores públicos.

Este trabajo surge debido a la necesidad llevar a cabo la capacitación a grupos de trabajo, haciendo énfasis de la importancia de combinar esfuerzos en logro de objetivos, en este caso particularmente en la atención y servicio al público.

En el primer capítulo, se hace referencia de la capacitación como parte del Sistema del Factor Humano, como proceso del desarrollo del hombre y conceptos al respecto. Asimismo los niveles, tipos, beneficios, fundamento legal y una visión general del proceso que sigue el Sistema de Capacitación.

En el segundo capítulo, trata el tema de equipos de trabajo, sus características, dinámica, proceso de desarrollo, la importancia de identificar las funciones y preferencias por el trabajo. Por último se hace mención de la función que tiene la capacitación en equipos de trabajo.

El tercer capítulo, se desarrollan aspectos generales sobre el Servidor Público como son: su concepto, cualidades que debe reunir y el papel que desempeña. También se hace mención de factores que influyen en la atención y servicio al público y recomendaciones para aplicar la capacitación, conjuntamente con la sensibilización, para provocar que los empleados acepten la misión de la institución.

En el cuarto capítulo, se presenta una propuesta de capacitación para los servidores públicos en un Ayuntamiento, en función de mejorar la atención y servicio a la ciudadanía, sin dejar de contemplar al usuario interno, por ello se hace mención de la integración de equipos de trabajo. *“No podemos dar lo que no tenemos”*, es decir, la situación interna de la institución debe ser congruente con lo que refleja al exterior.

Esta propuesta de capacitación, es respuesta a una necesidad encubierta, por lo tanto se considero la situación interna de la institución y se reafirmo con la opinión pública.

El programa se aplica a un grupo piloto, considerando a todos los miembros de un área, sin catalogar jerarquías, pues todos forman parte directa o indirectamente de la atención y servicio al público, ya sea cara a cara con el usuario o realizando alguna actividad que forme parte de un servicio final.

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN
LA CAPACITACIÓN

I. LA CAPACITACIÓN.

1.1. LA CAPACITACIÓN, SISTEMA IMPORTANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO.

El momento político, económico y social de nuestro país, traza nuevas acciones a seguir, es decir, los nuevos escenarios en todos los sentidos promueve la necesidad de adaptarse ante el cambio. Haciendo énfasis en el sentido administrativo, el Sector Público Municipal, tiene la tarea de lograr un enfoque que lo conlleve a la adaptación del cambio y al logro de sus objetivos trazados. "Los servidores públicos municipales deberán estar listos para adaptarse a los cambios del País"¹, es decir, deben generar su propio desarrollo personal y laboral, a través del proceso enseñanza - aprendizaje y del desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en busca de la mejora continua.

Para lograr la adaptación al cambio, la Capacitación puede aplicarse como herramienta que brinde a los empleados (servidores públicos), un enfoque en donde la Administración Pública considere al factor humano como "eje para el desarrollo de los modelos de eficiencia en la función pública, entonces debemos permitir que la Capacitación y el Desarrollo del Personal se apliquen dentro de un manejo integral de los Sistemas de Administración de Recursos Humanos "².

La Capacitación de personal, no puede surtir ningún efecto positivo, si se trabaja de manera aislada de los demás sistemas de Administración de Personal como son: La Clasificación de Puestos, el Reclutamiento y Selección, el Sistema de Incentivos, las Remuneraciones, la Evaluación del Personal y su Sistema de Ascensos.

¹ Curso Regional de Capacitación y Desarrollo de Personal, IAPEM, Marzo 1997, pág.4.

² Ibid. pág.3.

Así mismo los resultados de estos sistemas y el ámbito que manifieste el contexto político, económico, social y cultural darán pauta determinante para identificar el aspecto situacional en donde se van a desarrollar los programas de Capacitación.

“De esta manera, la filosofía de la Capacitación debería ser la de innovar valores y pautas de actuación del Servidor Público, a fin de propiciar hacer evidente la calidad en los servicios administrativos públicos municipales que actualmente se requieren y que reclama la sociedad en su conjunto”³.

³ Curso Regional de Capacitación y Desarrollo de Personal, IAPEM, Marzo 1997, pág.4.

1.2. DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE.

El Desarrollo Integral del hombre, es un proceso que parte de la educación, base que da la pauta para obtener el mayor alcance en su desarrollo. Conjuntamente con la capacitación y el adiestramiento, se busca no solo un cambio de tipo intelectual, mental y físico, sino también un cambio de tipo emotivo y formativo. Es importante recalcar que la formación es un logro que necesita de tiempo y constancia y fundamentalmente de un compromiso personal.

A través de este proceso integral se puede llegar a determinar que tipo de aprendizaje es necesario llevar a cabo, creando una visión que permita identificar el alcance que deseamos del cambio.

EDUCACIÓN- Es un proceso de instrucción que a través de una preparación intelectual nos identifica con el “qué hacer”.

CAPACITACIÓN.- “ Transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para – saber cómo hacer -, desempeñar eficientemente en la atmósfera cognoscitiva del sujeto”⁴.

ADIESTRAMIENTO.- “Es el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias – poder hacer - afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas”⁵.

MOTIVACIÓN.- “ Asociado al entrenamiento ya que se relaciona con el – querer hacer -, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos”⁶. Lo correcto es **INCENTIVAR**, porque la motivación es un fenómeno interno.

⁴ Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, Diana, México 1992, pág.27.

⁵ Ibid. pág. 27.

⁶ Ibid. pág. 27.

CONCIENTIZACIÓN.- Es un proceso que busca provocar un cambio de carácter emotivo, en las actividades, (querer hacer).

FORMACIÓN.- Es la transmisión de valores, que contribuyen a la tarea de identificar a la persona con su ser.

DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE⁷.

	EDUCAR	CAPACITAR	ADIESTRAR	CONCIENTIZAR	FORMAR
TÉRMINOS	EDUCACIÓN	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO	CONCIENTIZACIÓN	FORMACIÓN
QUÉ TRANSMITE	PREPARACIÓN TEORÍA FUNDAMENTOS CULTURA	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACIÓN TECNOLOGÍA	DESTREZAS PRÁCTICAS PERICIAS	INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACIÓN COMPORTAMIENTO	COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIONES
	INSTRUCCIÓN	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTIVIDADES	VALORES
DE QUÉ CARACTERES	INTELLECTUAL	MENTAL	FÍSICO	EMOTIVO	FORMATIVO
DÓNDE SE DA	ESCUELA	CENTROS DE TRABAJO			HOGAR / COMUNIDAD
CON QUÉ SE IDENTIFICA	SABER (QUÉ) HACER	SABER (CÓMO)HACER	PODER HACER	QUERER HACER	SER
ÁREAS DEL APRENDIZAJE		COGNOSCITIVO	PSICOMOTOR	AFECTIVO	

FIG.1

⁷ Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, Diana, México 1992, pág.28.

1.3. ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Es un proceso continuo y permanente de enseñanza, actualización y mejoramiento de las aptitudes y actitudes del personal, optimizando conocimientos, habilidades y destrezas, a través de un programa permanente que permita la mejora continua en el servicio público municipal, la superación personal y profesional de los empleados.

En este acto educativo el capacitado, el instructor, el contenido, el método y los objetivos generales, conforman un Proceso Dinámico Integral; a través de éste se busca modificar la actitud (comportamiento afectivo) y la aptitud (conocimiento o habilidad).

1.3.1. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

Tipos de Capacitación	Medio	Propósito	Elementos	Fin
Para el Trabajo	En un sistema escolarizado	Enseñanza – Aprendizaje	Conocimientos, Habilidades, Actitudes Destrezas	Incorporar al sistema productivo.
En el Trabajo	En centros de trabajo	Desarrollar		Incrementar el desempeño en un puesto o área de trabajo específica.

1.3.2. NIVELES DE CAPACITACIÓN⁸.

1. **Inducción o Umbral.**- se imparte a los trabajadores de nuevo ingreso en la empresa, área o en el puesto de trabajo.
2. **Actualización.**- consiste en proporcionar a los trabajadores los conocimientos con referencia a cambios estructurales o de procedimientos, nuevas teorías, o avances tecnológicos.
3. **Renovación.**- cuando los trabajadores han terminado su ciclo de utilidad se les capacita para un nuevo conjunto de funciones.
4. **Destinada a la promoción.**- se lleva acabo cuando hay una vacante, o un puesto superior de nueva creación.
5. **Para la Especialización.**- se proporciona a trabajadores con un alto nivel de calificación en el puesto, una formación especial en cuanto a conocimientos o en el manejo de habilidades específicas.
6. **Para la Rehabilitación.**- consiste en proporcionar información a trabajadores (que han sufrido alguna enfermedad o accidente de trabajo) para desempeñar sus funciones con otras características psicológicas.
7. **Para el Desarrollo.**- son conocimientos e información que permiten integrar al individuo a su entorno socio - laboral.

⁸ Reza Trosino Jesús C., El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama, México 1995,pág. 46.

1.3.3. BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

A fin de lograr la eficiencia de las actividades laborales, se busca encauzar la capacidad y habilidad de los grupos de trabajo para realizar funciones de equipo. Fomentando una cultura de colaboración y compromiso, encauzando las actitudes negativas, y así mismo adaptarse a los cambios en cuanto a los avances técnicos administrativos que apoyan las labores cotidianas.

“Los beneficios de la capacitación es muy amplia, ya que contribuye al desarrollo personal, modifica favorablemente el trabajo administrativo y el ambiente laboral, en busca de una mejora continua en el Servicio Público”⁹. La capacitación es un medio para incentivar el factor humano, contribuye a convertir las limitaciones en oportunidades de crecimiento y permite la satisfacción de objetivos particulares y generales.

Beneficios de la capacitación:

Para la institución

- Dirige a una rentabilidad más alta y a actitudes positivas.
- Crea mejor imagen.
- Estimula la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes – colaboradores.
- Contribuye a preparar guías para el trabajo.
- Mejora la comunicación en toda la organización.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Facilita el manejo de áreas de conflicto.
- Ayuda a la cohesión de grupos.

⁹ Curso Regional de Capacitación y Desarrollo de Personal, IAPEM, Marzo 1997, pág.5.

Para el trabajador

Ayuda a tomar mejores decisiones y a resolver sus problemas.

Sustenta la confianza y actitudes asertivas.

Permite el manejo de conflictos y tensiones.

Mejora las aptitudes comunicativas.

Contribuye a la satisfacción del puesto.

Favorece al logro de metas individuales.

1.3.4. MARCO LEGAL.

1.3.4.1. FUNDAMENTO LEGAL.

- Como un derecho del trabajador.

Desde el punto de vista legal es un derecho para instruirse, actualizar conocimientos, capacitarse en materias relacionadas con su trabajo y también para adquirir nociones generales de otras especialidades que contribuyan a mejorar su nivel cultural y social.

Lo cierto es, que en la realidad la actitud de los empleados, en términos generales, convierten este derecho en obligación, y no se atiende al llamado como se debiera, provocando su desvalorización.

Cuando la capacitación se deja a la libre elección del personal, esto provoca que en gran medida se desaprovechen los beneficios potenciales de las acciones de capacitación, y resulten esfuerzos insignificantes.

- Como obligación de la institución a la que pertenece.

La responsabilidad de la institución es contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, a través de programas de capacitación y desarrollo, de carácter individual y colectivo, con el apoyo de otras instancias de carácter técnico y asesorías en materia de capacitación.

Art. 123 Frac. XIII Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

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

Ley Federal del Trabajo Cap. III Bis.

La iniciativa de Reforma a la Ley de Trabajo en materia de capacitación y el adiestramiento de los trabajadores fue aprobada el 28 de abril de 1978, publicada en el Diario Oficial de la Federación con vigencia a partir del 1º de mayo del mismo año.

Art. 153A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social”.

Art. 153B

“ 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 estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

Art. 153E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el art.153B, 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 podrá impartirse de otra manera: así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de ocupación que desempeñe en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

Art. 153F

"I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle 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 y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

Art. 153H

Los trabajadores a quienes se impartan capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, secciones de grupo y además actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud que se han requerido.

Art. 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 sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En el Ámbito Nacional...

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, (PROMAP) establece dentro del Capítulo IV.4. Dignificación profesionalización y ética del servidor público, en su renglón dedicado a la "Actualización de conocimientos y habilidades, que una de las líneas de acción a partir de 1996, en las dependencias y entidades serán las acciones de capacitación destinadas, entre otros aspectos a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas y técnicas que requieran los diversos puestos; a dotarlos de las capacidades y de las actitudes que demanda el nuevo enfoque de la calidad en la atención de la población y la mejoría de los estándares de servicios y promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías".

"Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actitudes en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como una forma para garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público. Esta información será objeto de actualización y seguimiento en una base de datos gubernamentales".

En el Ámbito Estatal...

El Programa General de Modernización y Mejoramiento integral de la Administración Pública 1995 - 1999, del Estado de México, propone en el punto 5.3.3. Desarrollo de personal: "Este grupo de acciones se orienta a consolidar la operación de los sistemas de capacitación y desarrollo de personal, con el propósito de lograr la profesionalización de los servidores público, a fin de que estén en posibilidades de brindar a la ciudadanía un servicio con los niveles de calidad que esta reclama, al tiempo que logran su propia superación..."

En el Ámbito Municipal...

El Estado Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes del Estado, de los Municipios, de los Organismos Coordinados y Descentralizados de Carácter Estatal, en su Capítulo Quinto art. 37, marca en cuanto a la capacitación, frac. VII.- Propugnar por establecer academias en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores a su servicio, que lo deseen, puedan adquirir los conocimientos indispensables para obtener ascensos conforme al escalafón”;

1.3.4.2. ÓRGANOS RECTORES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN.¹⁰

Para el caso de los trabajadores al Servicio del Estado, estos deberán ser capacitados conforme a las disposiciones que en materia de capacitación marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Dirección General de Normatividad y Desarrollo Administrativo.

Los lineamientos generales para la capacitación en el Sector Público, son de aplicación general y tienen por objeto uniformar, sistematizar y dar permanencia a las acciones de capacitación de la Administración Pública Federal, así como lograr la adecuada congruencia programática - presupuestal de dichas acciones y la correcta integración de los recursos utilizados.

1.4. EL PROCESO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

Cuando visualizamos que la Capacitación es parte de un sistema y a la vez tiene elementos que también conforman otros sistemas, permitirá no perder de vista las metas u objetivos planteados, y así evitar esfuerzos mal encaminados o acciones que perturben el objetivo establecido.

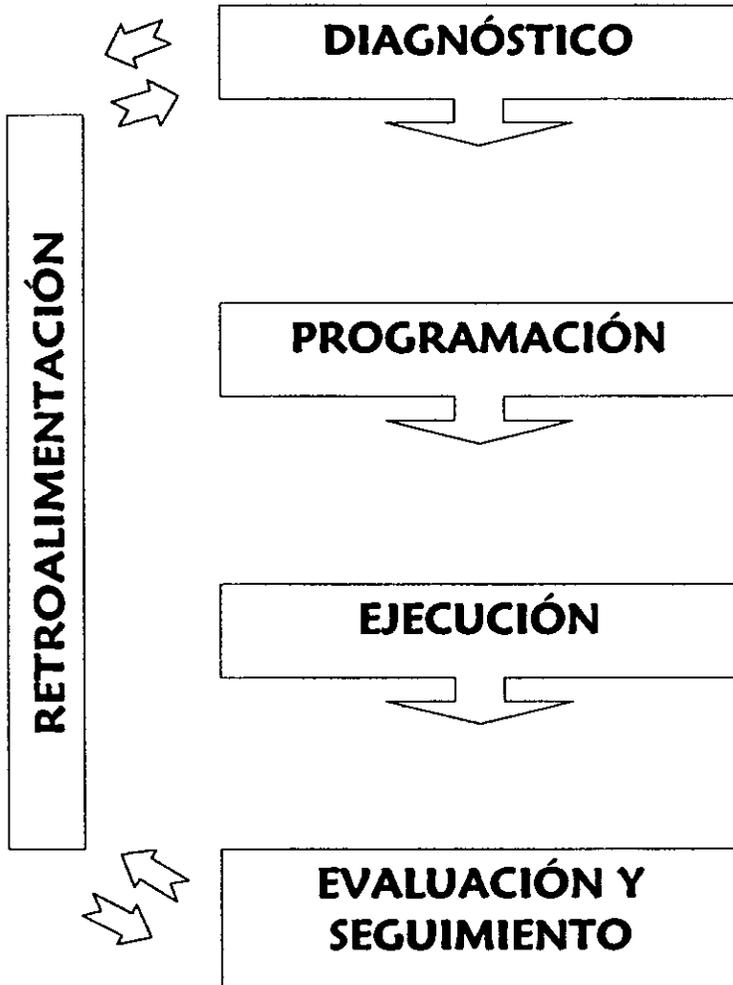
Según Münch Galindo, el proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

Es importante que toda acción siga un proceso que no se desligue del sistema y lo retroalimente y así facilite la toma de decisiones.

1.4.1. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

1. - Diagnóstico de necesidades de capacitación /DNC/.
2. - Programación de las acciones de capacitación.
3. - Ejecución de las acciones de capacitación.
4. - Evaluación de las acciones de capacitación.
5. - Seguimiento de las acciones de capacitación.

En el proceso de capacitación se debe considerar los medios y recursos con que se cuentan, la implantación de métodos, sistemas y procedimientos que desean llevar a cabo. Todo esto para visualizar los alcances de los objetivos, metas y actividades que se plasman en el programa de capacitación y así evitar acciones ambiguas (fig. 2).

ETAPAS DEL SISTEMA DE LA CAPACITACIÓN.**FIG 2**

1.4.1.1. PRIMERA ETAPA.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC).

La primera etapa del sistema de capacitación es el diagnóstico de necesidades, en el cual los datos que arroje serán determinantes en la elaboración de un plan y programa de trabajo, que facilite las acciones de capacitación, evitando caer en "capacitar por capacitar".

Una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tiene. Para lograr su satisfacción es importante clarificar la idea de lo que se necesita por medio del diagnóstico que es: "una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto"¹¹.

¹¹ Reza Trosino Jesús C., *Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación*, Panorama, México 1995, pág. 65.

Las necesidades de capacitación pueden clasificarse de acuerdo a factores manifiestos y encubiertos:

FACTORES MANIFIESTOS

- Cambio de estructura organizacional.
- Nuevo ingreso de personal.
- Cambio de métodos, procedimientos y sistemas.
- Cambio de equipo o maquinaria.

FACTORES ENCUBIERTOS

- Actitudes negativas.
- Ineficiencia en el desempeño.
- Obsolescencia o ausencia de Sistemas.
- Falta de satisfacción por el trabajo.
- Periodos de ociosidad seguidos de sobrecargas de trabajo.
- Necesidades de supervisión de la tarea.
- Baja calidad de los trabajos.
- Falta de cooperación
- Relaciones tensas entre directivos y operativos.

Con los resultados del diagnóstico se determinan las metas, cuantifican los recursos y programan las acciones en busca de la satisfacción de necesidades detectadas.

Cuando las etapas del sistema de capacitación han terminado su ciclo funcional, el diagnóstico vuelve a realizarse con los datos que la etapa de Evaluación ha arrojado, es entonces cuando el sistema adquiere continuidad y los objetivos consecuentes serán cada vez de un nivel superior.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO.

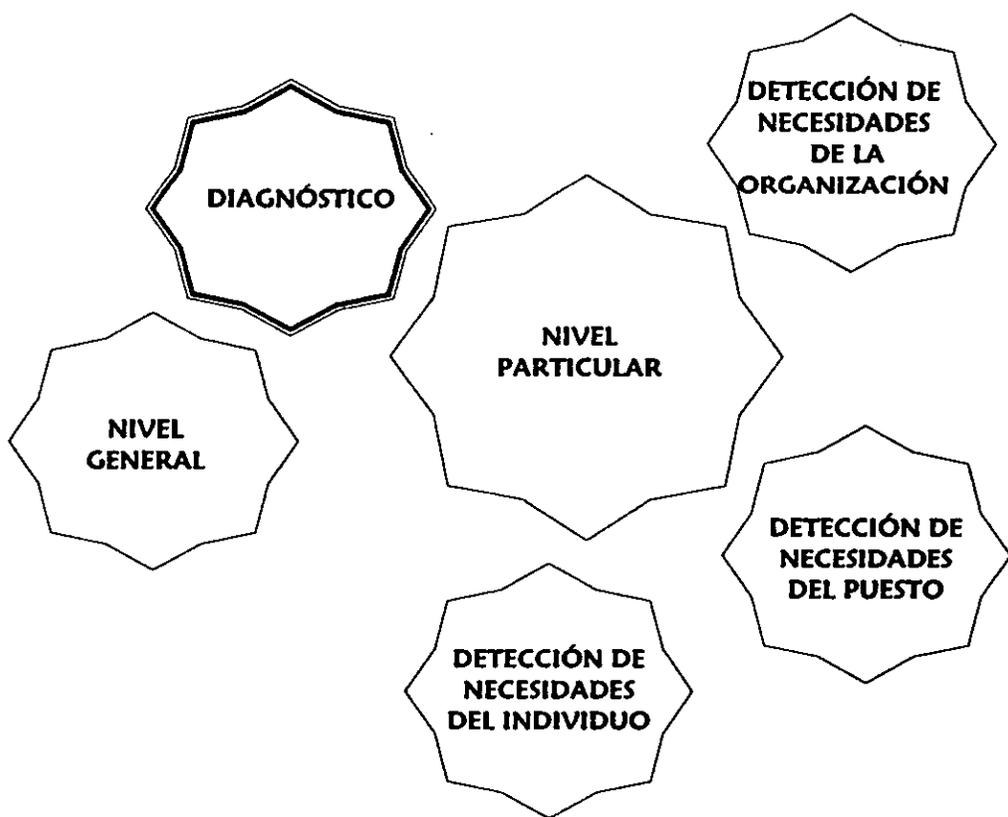


FIG.-3

El Diagnóstico permite identificar cuales son los problemas y necesidades generales y particulares que enfrenta la institución.

1.4.1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.

Para tener una información veraz y clarificada de la problemática a tratar, según Roberto Pinto, establece que es necesario delimitar la investigación del diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a lo siguiente:

ÁMBITO DE ESTUDIO.

Los métodos y técnicas a emplear si son conforme a indicadores en el puesto es un estudio *ocupacional*, (repcionistas, vendedores, auxiliares, etc.) si los problemas son sobre las personas y es un ámbito *individual* y si hay indicadores entre áreas funcionales es un ámbito *organizacional*.

NIVEL DEL ESTUDIO.

Para llevar a cabo la DNC también necesitamos ubicar el nivel organizacional. Clasificados en: Dirección(Altos Mandos), Supervisión(Mandos Medios) y Operativos.

Nivel Alto.- su participación consiste en establecer la misión, los objetivos, planes y estrategias a seguir.

Nivel medio.- tienen la misión de responsabilizarse del logro de los objetivos específicos a través de la administración efectiva de los recursos disponibles.

Nivel bajo.- son responsables de la ejecución, de dar un bien o servicio.

ÁREA POR INVESTIGAR.

Son tres áreas de aprendizaje que pueden interrelacionarse en mayor o menor proporción de acuerdo al lo que se pretenda: la cognoscitiva (conocimientos), afectiva (actitudes) y psicomotriz (habilidades y destrezas).

1.4.1.1.2. ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN:

Enfoque con base al puesto.- permite contar con la descripción de los requerimientos del puesto, la función y alcances que deben cumplirse.

(Lo que debe tener)

Enfoque con base al desempeño.- es un estudio comparativo entre los requerimientos del puesto y la persona que depende del mismo. A través del diagrama causa - efecto se visualiza lo real y lo esperado.

(Lo que debe hacer o lograr v.s. lo que hace y logra)

Enfoque con base en problemas.- es un análisis basado en indicadores como accidentes, rotación de personal, problemas de calidad, así como el ambiente laboral.

Una vez conformado DNC, es indispensable dar alternativas de solución considerando que este tenga apoyo de los jefes de línea, que los sistemas de capacitación con que se cuenten sean óptimos, y existan recursos y tecnología disponibles. Un factor determinante es la cultura de la Institución con respecto a la capacitación, sería óptimo que estuvieran concientizados de su uso y aplicación.

1.4.1.1.3. MÉTODOS Y TÉCNICAS.

1.4.1.1.3.1. CONCEPTO.

Método.- es un conjunto de reglas y procedimientos para ejercitar un trabajo considerando el objetivo, los recursos materiales, técnicos y económicos disponibles.

Técnica.- es un conjunto de normas y procedimientos que sirven de apoyo para obtener información sobre una situación específica.

A través de los siguientes métodos y técnicas se lleva a cabo la recopilación de información específica para determinar las necesidades de capacitación.

1.4.1.1.3.2. TIPOS DE MÉTODOS¹².

Método Participativo: Por medio de un diagnóstico en cadena, se obtiene información sobre las necesidades de una dirección, área o departamento, y de cada uno de los niveles jerárquicos, siendo el primer punto el nivel más alto. La información que den los jefes y subordinados, la descripción de puestos, los informes de desempeño, etc., darán la pauta para crear líneas de acción.

Recomendaciones del método participativo:

1. Sensibilizar al personal (jefes y colaboradores) en la DNC.
2. Concientizar sobre la importancia de DNC.
3. Dar a conocer los alcances (objetivos) y la metodología del trabajo.

4. Proporcionar herramientas para recabar información.
5. Dirigir mesas de trabajo (jefes y colaboradores).
6. Representar la información con datos estadísticos.
7. Analizar los resultados obtenidos.
8. Llenar las cédulas de Puesto - Persona, y Puesto.
9. Fomentar el compromiso para lograr soluciones ante las necesidades del equipo.

Método Descriptivo. En este método se utilizan cuestionarios y entrevistas en función de recopilar información sobre las necesidades, pero solo se toma una muestra del personal de la institución.

“La revisión de descripciones de puestos, el análisis de estadísticas de la empresa y la observación directa en el puesto de trabajo”¹³, son indicadores que dan información sobre la situación actual de la institución.

Es un método centralista y limita la participación de la totalidad de los empleados.

Método Combinado. “La DNC es un proceso dinámico, **flexible**, cambiante y permanente”¹⁴, por lo tanto de acuerdo al enfoque de investigación, al ámbito, área y nivel de estudio se elige el método y la técnica, es decir, según las circunstancias es la decisión a elegir.

¹² Pinto Villatoro Roberto, Proceso de Capacitación, Diana, México 1992, pág.77-80.

¹³ Ibid. pág.80.

¹⁴ Ibid. pág.80.

1.4.1.1.3.3. TIPOS DE TÉCNICAS.

Las técnicas que recomienda Roberto Pinto para la recopilación de información son:

OBSERVACIÓN DIRECTA.

Debe realizarse con un conocimiento previo de la situación, cuidando la objetividad, tacto, capacidad de análisis y síntesis además de percepción de mensajes no verbales.

ENTREVISTA.

Es una información que se obtiene en forma directa y verbal. Puede ser dirigida o semidirigida.

CUESTIONARIO.

Es un formulario con preguntas estructuradas, de aplicación individual.

CORRILLOS.

Es un grupo de personas que conocen de cerca el problema y juntos buscan una alternativa de solución.

LLUVIA DE IDEAS.

Promueve la participación para obtener opiniones y dar una solución.

APLICANDO LA LEY DE PARETO 20/80.

Se identifica la necesidad a partir de una conceptualización de las causas del problema y se asigna un porcentaje para determinar su grado de importancia y definir el de mayor impacto.

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO (M. ISHIKAWA).

A partir de la identificación del problema se analizan las causas que lo ocasionan.

Otras técnicas para recopilar información son a través de informes de los jefes, registros de personal, solicitudes de la dirección, pruebas de conocimientos del puesto, etc., así como:

ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es un estudio comparativo basándose en las actividades que hace la persona y las que debiera hacer, (lo real y lo esperado).

LISTA DE VERIFICACIÓN.

Por área o departamento se hace una lista de actividades donde los integrantes dan prioridad a la necesidad.

INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El jefe inmediato registra su opinión respecto a las necesidades de capacitación de su personal.

Se recomienda elegir la técnica y el método de acuerdo a: el ámbito, nivel y área de estudio y el enfoque de la investigación. Así como la confiabilidad de la técnica, el número de personas, el costo, la dificultad para la aplicación, el tiempo, la cultura de las personas, etc.

1.4.1.1.4. ¿ CÓMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO? ¹⁵

PROCEDIMIENTO

1.- Evaluación del desempeño.- a partir del rendimiento del empleado, se compara lo real, con lo esperado.

2.- Análisis de costo/valor.- “determinar si la rectificación del problema justifica el tiempo y esfuerzo”¹⁶.

Ocasionalmente el no dar una resolución es más económico que crear un programa para rectificarlo.

3.- Distinguir entre los problemas de no puede hacerse y no quiere hacerse.

Inicialmente es necesario formular tres preguntas:

A) “Sabe la persona qué hacer y qué se espera de ella en términos de desempeño.

(No puede)

B) Podría la persona hacer el trabajo si quisiera.

(No puede)

C) Desea la persona hacer el trabajo y cuales son las consecuencias de hacerlo bien.

(No quieren)”¹⁷.

¹⁵ Desley Gary, Administración de Personal, 4 Edición, Prentice Hall, México 1994 pág. 274 – 279.

¹⁶ Ibid. pág. 277.

¹⁷ Ibid. pág. 277.

Este análisis situacional identifica a empleados que *no pueden* hacer sus actividades y necesitan de capacitación y los empleados que *no quieren hacer* y necesitan de incentivación.

4.- No puede hacerse: *fijar estándares* de desempeño y darlos a conocer permitirá que los empleados identifiquen lo que se espera que hagan, de acuerdo a los criterios establecidos del desempeño.

5.- No puede hacerse: eliminar obstáculos en el sistema *utilizando auxiliares del trabajo*, que consiste en identificar y eliminar barreras que obstaculizan el desempeño, a través técnicas, códigos, o herramientas que les facilite su trabajo.

6.- No puede hacerse: para determinar un nivel satisfactorio de conocimientos y experiencia es necesario *practicar*. Esto permite estar frescos para cualquier situación.

7.- No puede hacerse: cuando se identifican personas que están en la disposición de recibir conocimientos, es a través de la capacitación como podemos indicarles como hacer su labor.

8.- No puede hacerse: muchas veces la persona no cubre las necesidades del puesto, porque sus habilidades o conocimientos no se “ identifican ” con el puesto. Sin embargo el empleado puede cubrir satisfactoriamente otras actividades en *otro puesto*, canalizando su potencial.

9.- No puede hacerse: si la persona tiene la disponibilidad para hacer el trabajo y definitivamente no puede, lo mejor es el término de la relación laboral (*despido o transferencia*).

10.- No quiere hacerse: el empleado tiene un problema de actitud, para ello una alternativa de solución es **incentivar**.

Cuando el factor humano tiene la capacidad y el deseo de colaborar, son personas activas que "pueden y quieren" contribuir al logro de los objetivos de la institución.

En este caso la coordinación es espontánea porque los empleados participan y colaboran. Sin embargo "es preferible contar con un personal muy colaborador, aunque tenga deficiencias no graves en su capacidad, que con un personal sumamente capaz, pero cuya colaboración sea limitada"¹⁸.

¹⁸ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Limusa, México 1985, pág. 23.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO:

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
DE LOS EMPLEADOS ACTUALES¹⁹.

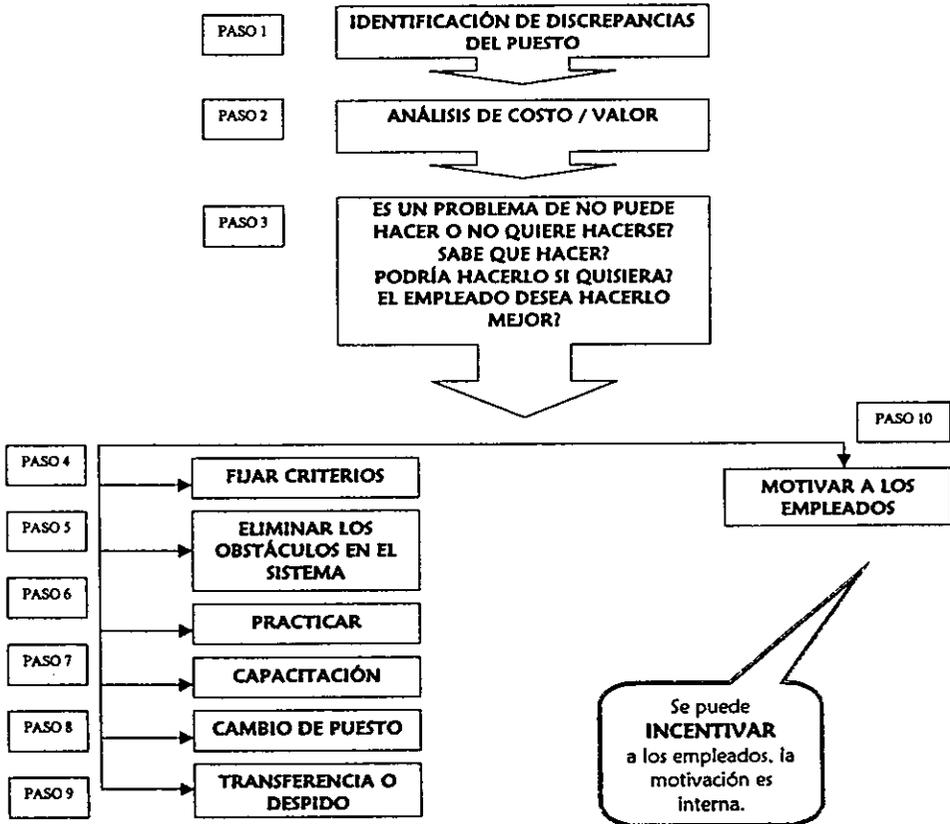
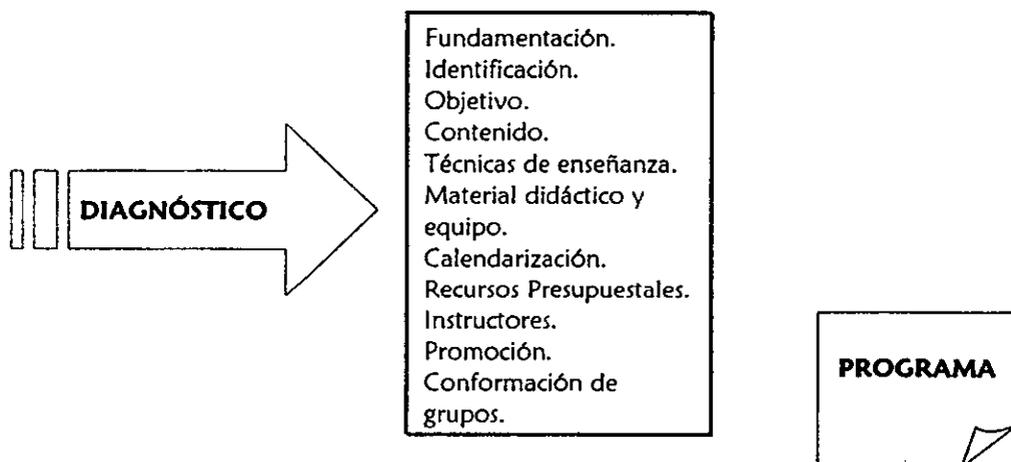


FIG.4

¹⁹ Dessler Gary, Administración de Personal, Prentice Hall, México 1994, pág. 276.

1.4.1.2. SEGUNDA ETAPA.

PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.



1.4.1.2.1. CONCEPTO

La Programación permite determinar objetivos concretos, recursos y acciones, así como su periodicidad sobre la base de objetivos y metas identificadas en la etapa del Diagnóstico.

De acuerdo a Münch Galindo un programa "es un esquema en donde se establece: la secuencia de actitudes específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución"²⁰.

²⁰ Münch Galindo, Fundamentos de Administración, Trillas, México 1990, pág.91.

Por lo tanto un **Programa de Capacitación** es un conjunto de acciones dirigidas a objetivos concretos de enseñanza, actualización y desarrollo de capacidades y habilidades que se llevan a cabo bajo la calendarización y coordinación del factor humano, los recursos técnicos materiales y financieros.

1.4.1.2.2. PROCESO DE ELABORACIÓN.

Las partes integrales en la elaboración de un programa de capacitación son:

- a) **Fundamentación.**- es la argumentación de las acciones de capacitación, a través de la información veraz que se obtuvo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), además de considerar los lineamientos legales.
- b) **Identificación.**- consiste en determinar cual es el esquema organizacional, es decir especificar la labor.
- c) **Objetivo.**- “son los fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”²¹, a corto, mediano y largo plazo, se clasifican en general y particular.

A partir de este concepto los objetivos son la razón de ser de las acciones de capacitación, es decir la búsqueda de la satisfacción de una necesidad.

²¹ Münch Galindo, Fundamentos de Administración, Trillas, México 1990, pág.81.

d) **Contenido.**- Es el conjunto de elementos de carácter teórico y práctico conjuntamente con una metodología brinda un conocimiento.

Para que las acciones a seguir sean objetivas y realistas el jefe de cada área, el responsable de capacitación y el instructor deben participar conjuntamente en la creación de contenidos de educación.

e) **Técnicas de enseñanza – aprendizaje.**- la selección de los métodos y procedimientos serán considerando el contenido del tema, el objetivo y perfil del participante. Algunas técnicas son: la mesa redonda, el simposium, la jornada, análisis de casos, la tormenta de ideas, talleres, entrenamiento, cursos de enseñanza programada, etc.

f) **Material didáctico y equipo.**- es necesaria una elección factible de los medios de comunicación y de la tecnología como auxiliares en el óptimo desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje.

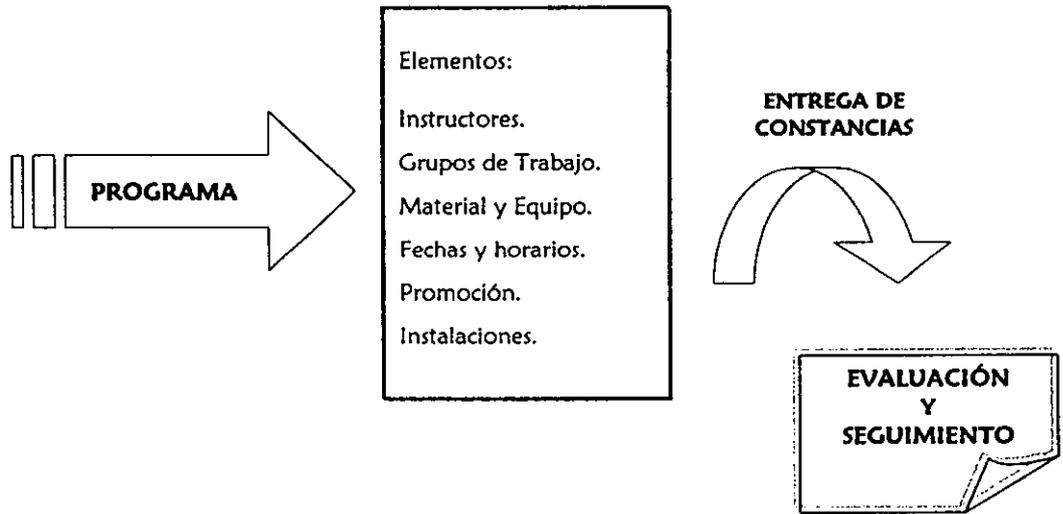
g) **Calendarización.**- cada acción de capacitación es una meta, contempladas en el Programa de Capacitación y definidas por una duración (corto, mediano y largo plazo) y secuencia. Se recomiendan períodos quincenales, mensuales, bimestrales, etc., para dar lugar a cualquier ajuste en tiempo o contenido.

h) **Recursos Presupuestales.**- consiste en prevenir y visualizar la situación económica para evitar suspender o cambiar condiciones.

- i) **Instructores.**- la primer alternativa es el apoyo externo, que son personas físicas o morales competentes que imparten eventos de capacitación, adiestramiento y desarrollo del factor humano. La segunda son instructores internos; es recomendable contar con un inventario de personas que por sus conocimientos, habilidades y experiencia pueden apoyar el programa de capacitación. Para ello es necesario tomar en cuenta su calidad de vida, disposición, dominio de metodológicas de enseñanza - aprendizaje, entre otras.
- j) **Conformación de grupos.**- con el fin de determinar en cada evento la cantidad y el perfil de los participantes (nivel de estudios, jerarquía, cultura, funciones, etc.).

1.4.1.3. TERCERA ETAPA.

EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.



1.4.1.3.1. CONCEPTO

La etapa de la ejecución es el proceso de la puesta en práctica de las acciones de capacitación previstas a través de la operación de las partes integrales que conforman el programa de capacitación.

1.4.1.3.2. PROCESO DE EJECUCIÓN.

Para lograr los objetivos planteados deberá efectuarse, entre otras, las siguientes actividades:

Antes del Evento

1. Elaborar una carta descriptiva, el responsable de capacitación y el instructor.

“La carta descriptiva es un documento que basado en un objetivo terminal y una serie de objetivos intermedios sugiere las actividades instruccionales a seguir para alcanzarlos con efectividad”²².

2. Promocionar a todos los empleados de la institución una información oportuna y exacta de cada evento que se contemple en el programa de capacitación. Los posibles participantes necesitan conocer el objetivo, el contenido temático, duración, horario, sede, el perfil de participantes y los requisitos que deben cubrir para asistir al evento (100% asistencia, autorización del jefe inmediato, etc.). A través del uso de medios de difusión tales como carteles, dípticos, trípticos, oficios dirigidos, etc.
3. Controlar fichas de inscripción para saber con anticipación el número de participantes.

²² Reza Trosino Jesús C., El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama, México 1995, pág. 99.

4. Disponer de espacios físicos adecuados, equipo técnico y material de apoyo (lápices, hojas, películas, etc.)
5. Elaborar material didáctico, por ejemplo manuales.

Durante el Evento

1. Supervisar la apertura y desarrollo de los eventos.
2. Verificar las condiciones del lugar donde se llevara a cabo el evento.
3. Proporcionar listas de asistencia.
4. Revisar el equipo técnico (retroproyector de diapositivas y de acetatos, pantalla, PC, etc.)

Después del Evento

1. Proporcionar los formatos de evaluación del instructor, y del evento.
2. Clausurar (entrega de constancias).

1.4.1.3.3. HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS.

La descripción de los siguientes instrumentos de apoyo como “el manual de políticas, el catálogo de cursos, el paquete técnico”²³ y el catálogo de instructores internos y externos, facilita la operación de programas de capacitación.

- 1) Manual de Políticas.- son líneas de acción o normas que orientan la ejecución de las actividades del área y del coordinador de capacitación, el instructor, y los participantes.

- 2) Catálogo de cursos.- es un compendio de información detallada de los cursos/eventos a desarrollar del programa de capacitación (objetivo, temario, horario, sede, etc.)

- 3) El paquete técnico.- es un conjunto de documentos de control administrativo como son:
 - ✓ La ficha de inscripción a los programas de capacitación.
 - ✓ Lista de asistencia.
 - ✓ Directorio de participantes.
 - ✓ Formato de evaluación de reacción y aprendizaje.
 - ✓ Constancias, diplomas y reconocimientos de participación a cursos.
 - ✓ Reporte del instructor.

²³ Reza Trosino Jesús C., El ABC del Administrador de la Capacitación, Panorama, México 1995, pág. 45.

- 4) Catálogo de instructores interno y externos.- es una relación de personas físicas y/o morales y de empleados de la institución, que pueden brindar su apoyo para llevar acabo las acciones de capacitación.

1.4.1.4. CUARTA ETAPA.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN.

1.4.1.4.1. CONCEPTO.

Evaluación.- “es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generaron un currículum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él contenido, etc.”²⁴

Con base a lo anterior la evaluación es un proceso constante y permanente mediante el cual se obtiene información cuantitativa y cualitativa para realizar una comparación de lo planeado con los resultados obtenidos, en función de medir la eficacia y eficiencia del sistema a fin de llevar a cabo la retroalimentación.

Este mecanismo de evaluación estará bajo la responsabilidad y el control de un Comité Mixto de Capacitación con objeto de darle formalidad.

²⁴ Reza Trosino Jesús C.. Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación, Panorama,

1.4.1.4.2. CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN²⁵.

La evaluación debe ser:

Objetiva.- que sea real.

Metódica.- aplicar modelos efectivos.

Completa.- que considere todos los elementos.

Interpretativa.- de fácil de comprensión.

Permanente.- debe tener estabilidad.

Útil.- que permita la retroalimentación.

Factible.- que pueda llevarse a cabo.

Ética.- no hacer mal uso de la información.

Exacta.- para trabajar sobre datos reales.

1.4.1.4.3. OBJETIVOS DE LA ETAPA DE EVALUACIÓN.

- Retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones.
- Identificar las debilidades y fortalezas (áreas de oportunidad).
- Fortalecer al sistema para el logro de mayores resultados y la optimización de sus recursos.

México 1995, pág. 101.

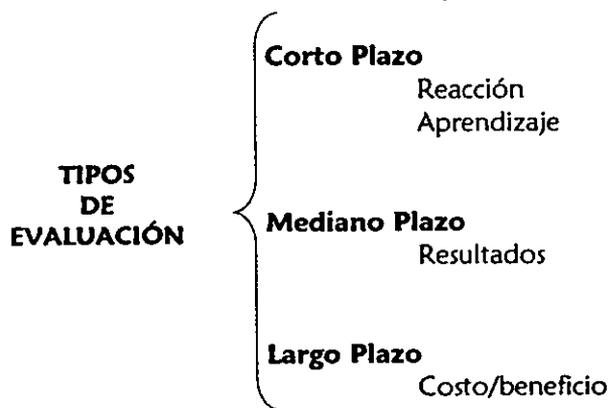
²⁵ Reza Trosino Jesús C., Como desarrollar y evaluar programas de capacitación, Panorama,

1.4.1.4.4. TIPOS DE EVALUACIÓN²⁴.

“ Un departamento de capacitación que se evalúa por los resultados alcanzados debe funcionar como un centro de utilidades, esto exige una evaluación continua”²⁷.

Es necesario llevar a cabo acciones “ en respuesta a las necesidades reales y evitar caer en las modas del mercado de capacitación”²⁸.El programa debe evaluarse en base a los cambios de actitud y aptitud y no en el número de personas que asisten o calificaciones.

La evaluación, debe dejarse al final del proceso lo más factible es antes, durante y después de cada acción. Crear un diseño que le permita ser constante y permanente propicia el proceso de la retroalimentación.



México 1995, pág. 101.

²⁶ Reza Trosino Jesús C., Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación, Panorama, México 1995, pág. 104-105.

²⁷ R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, Prentice Hall, México 1997, pág. 30.

²⁸ Administrate Hoy, Año IV, Núm. 45, Latinoamericana pág. 23.

CORTO PLAZO.

- **De reacción.-** este tipo de evaluación proporcionará de forma inmediata información cuantitativa sobre la percepción del participante hacia el evento y su coordinación, el instructor, las instalaciones y el material didáctico.

Herramienta: cuestionarios reactivos.

- **De aprendizaje.-** es para detectar el grado de aprendizaje de los participantes y se lleva a cabo de la siguiente manera:

a) *antes del curso/evento.-* se realiza un examen de conocimientos y actitudes con relación al tema a tratar, para conocer las necesidades de educación.

b) *durante el curso/evento.-* se lleva a cabo en el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje para conocer diariamente los conocimientos y cambios de los participantes y detectar desviaciones de los objetivos de aprendizaje.

c) *posterior al curso/evento.-* se realiza al finalizar el evento para comprobar que se halla alcanzado el objetivo.

Herramienta: pruebas o exámenes orales y/o escritos

MEDIANO PLAZO.

- **De resultados.-** se lleva a cabo para comprobar “la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo” a través de pruebas ocupacionales (también conocida como *Seguimiento de la Aplicación*).

Herramienta: observación, entrevista, cuestionario, opinión del jefe y/o compañeros.

LARGO PLAZO.

- *De costo - beneficio.-* los resultados serán manifestados en indicadores como en la calidad de los servicios, la productividad, la disminución de costos, la rotación de personal, índices de desperdicio, etc. También podrá detectarse a través de la patología laboral durante la aplicación del siguiente diagnóstico de necesidades de capacitación.

Herramienta: razones y proporciones de los recursos humanos, análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, registros administrativos y herramientas estadísticas.

1.4.1.4.5. SEGUIMIENTO.

1.4.1.4.5.1. CONCEPTO.

Seguimiento.- Es un proceso a través del cual se verifica el cumplimiento de los objetivos de cada evento de capacitación.

La siguiente metodología denominada proceso de generación de información consiste en “generar, obtener, analizar, interpretar y presentar datos y la información pertinente para el seguimiento de procesos y programas de entrenamiento”²⁹.

1.4.1.4.5.2. PROCEDIMIENTO³⁰.

- 1) Determinar los requerimientos de información: consiste en especificar la información que se ha de generar e interpretar para posteriormente analizar.
- 2) Organizar y especificar la muestra:
 - Hacer un cronograma de actividades.
 - Diseñar el tipo de investigación que se aplicará (documental y/o campo).
 - Determinar indicadores a seguir.
 - Precisar dentro del universo las personas a investigar.
 - Formular un borrador de preguntas.

²⁹ Reza Trosino Jesús C., Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación, Panorama, México 1995, pág. 129.

³⁰ Ibid. pág.128 - 134.

- 3) Seleccionar técnicas en la obtención de información: algunos instrumentos son la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la lluvia de ideas, la mesa redonda.
- 4) Analizar la información: es necesario interpretar la información recabada para expresarla en términos cuantitativos y cualitativos a fin de argumentar lo expresado.
- 5) Presentar la información.- es necesario proporcionar un informe detallado, claro, coherente y factible para la toma de decisiones.

El éxito del seguimiento depende en gran parte de la incentivación que otorgue el jefe al recién egresado de algún curso. En muchas ocasiones el egresado se frustra al no encontrar apoyo en su jefe, o en su equipo de trabajo, para poner en práctica la capacitación que ha recibido. Por ello es necesario crear una intercomunicación posterior a la capacitación, (después de 3 o 4 meses) para identificar en los empleados capacitados si los conocimientos, habilidades y actitudes presentaron algún cambio, no hubo cambio o si se registraron cambios desfavorables.

Una vez puesto en marcha el proceso del Programa de Capacitación éste deberá estar vinculado con el sistema de Sueldos, Salarios y Prestaciones, el Programa de Estímulos al Personal, el Programa de Higiene y el Sistema de Admisión, para darle funcionalidad al Sistema de Administración del Factor Humano.

CAPÍTULO II

**EQUIPOS DE TRABAJO
EQUIPOS DE TRABAJO**

II. EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1. DEFINICIÓN DE EQUIPO.

Equipo.- “proviene del escandinavo **skip.-** barco y del francés **equipage.-** tripulación, en el sentido de un conjunto de personas muy bien organizado para el trabajo de navegación”¹.

2.1.1. CONCEPTO DE GRUPO Y EQUIPO.

Grupo.- “es un conjunto de dos o más personas que se reúnen de manera circunstancial e informal”².

Equipo.- “es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen metas”³.

¹ García Díaz María, El Trabajo en Equipo, Fondo Educativo Internacional, México 1983 pág. 70.

² Delia Cuevas Salgado, Apuntes del Seminario en Recursos Humanos, Formación de Equipos de Trabajo, FESC, diciembre 1997.

³ William Dyer, Formación de Equipos de Trabajo, SITEA, México 1989, pág.4.

2.1.2. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO.

GRUPO	EQUIPO
Objetivo común con intereses personales.	Objetivo común con intereses comunes.
Obligación por el logro de metas.	Compromiso por el logro de metas.
Esfuerzos individualistas.	Esfuerzos fusionados.
El conflicto es un problema, un obstáculo.	El conflicto es un reto.
Hay conformismo.	Hay participación.
Mala comunicación.	Comunicación efectiva.

2.2. CONCEPTO DE EQUIPO DE TRABAJO.

María García Díaz, el equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas, que adoptan e intercambian un número roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socioafectivo en un clima de respeto y confianza.

Con base en lo anterior, el término **equipo de trabajo**, es un conjunto de dos o más personas que comparten el compromiso del lograr sus propios fines, encausados a una meta común; a través de la interacción e intercambio de esfuerzos en un ambiente socioafectivo.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

García Díaz M. cita las siguientes características de un equipo de trabajo:

1. **Objetivo común y tareas aceptadas.**- cuando los integrantes aceptan la responsabilidad de sus actividades contribuyen al logro del objetivo del equipo.
2. **Número reducido de participantes.**- se recomienda un máximo de 10 personas para que la estructura y la comunicación no sea compleja.
3. **Organización.**- de acuerdo a los objetivos y el tipo de tarea se designan funciones.

4. Unicidad y totalidad.- el equipo se distingue por las características de sus miembros y a su vez por ser un organismo social único e irrepetible.
5. Compromiso personal.- a partir del objetivo del equipo es importante definir la responsabilidad y el compromiso de los miembros, para alcanzar las metas planteadas.
6. Límites y disciplina.- se sustituyen los intereses individuales por los del grupo, determinando un objetivo común a través de políticas, que se refuerzan con el espíritu del grupo.
7. Presencia de un vínculo interpersonal.- interactúan relaciones de tipo laboral y de tipo socioafectivo, esta combinación crea el vínculo, una necesidad de pertenencia.
8. Convergencia de esfuerzos.- son acciones individuales fusionadas en la ejecución de tareas, donde se aprecian mejores resultados por la combinación de esfuerzos.
9. Aprovechamiento del conflicto.- El conflicto puede ser un medio para promover la participación activa del equipo, el desarrollo de su creatividad y el fortalecimiento de su integración, siempre y cuando su percepción por los problemas sea un reto, *“un problema compartido, es un problema resuelto”*.

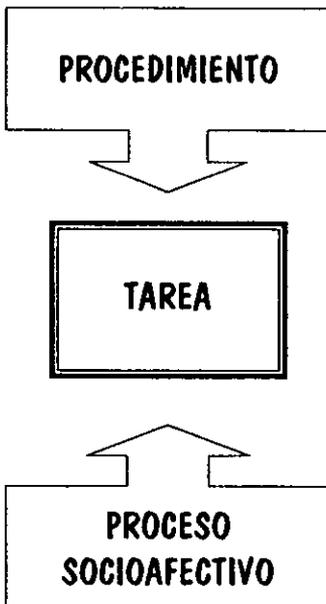
2.3. DINÁMICA DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Tarea o Contenido: Se manifiesta al precisar el “qué hacer” del grupo, a través de metas que están encaminadas a un objetivo común.

Procedimiento : se establece por un conjunto ordenado y sistemático de operaciones que determinan “cómo hacer” el trabajo.

Es recomendable actualizarlo ante la manifestación de cambios en el entorno interno y externo del grupo.

Proceso socioafectivo: es el intercambio de sentimientos y emociones de los miembros del grupo cuando interactúan en la aplicación de un procedimiento para el logro de la tarea.



Un grupo que tiene como centro la tarea y sustenta en proporción su procedimiento y proceso socioafectivo mantiene el Equilibrio de la interacción de los miembros del grupo.

Proporcionar mantenimiento al proceso socioafectivo fortalece la integración del equipo.

2.4. ETAPAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO ⁴.

El desarrollo de un equipo de trabajo se da en la medida en que sus miembros evolucionan en un proceso de maduración.

ETAPA DE DEPENDENCIA.

Se manifiesta a través de la necesidad de aceptación y del proceso de enseñanza – aprendizaje de la tarea, bajo el factor denominado facilitador o agente de cambio, su intervención ayuda a dar el siguiente paso a la etapa de contradependencia.

ETAPA DE CONTRADEPENDENCIA.

Los miembros del grupo muestran sus impresiones y su sentir respecto al trabajo, con mayor libertad de expresión. El facilitador debe utilizar todas sus habilidades para encauzar al grupo y ayudarlo a identificar su identidad y “compromiso con la institución.”

ETAPA DE INDEPENDENCIA.

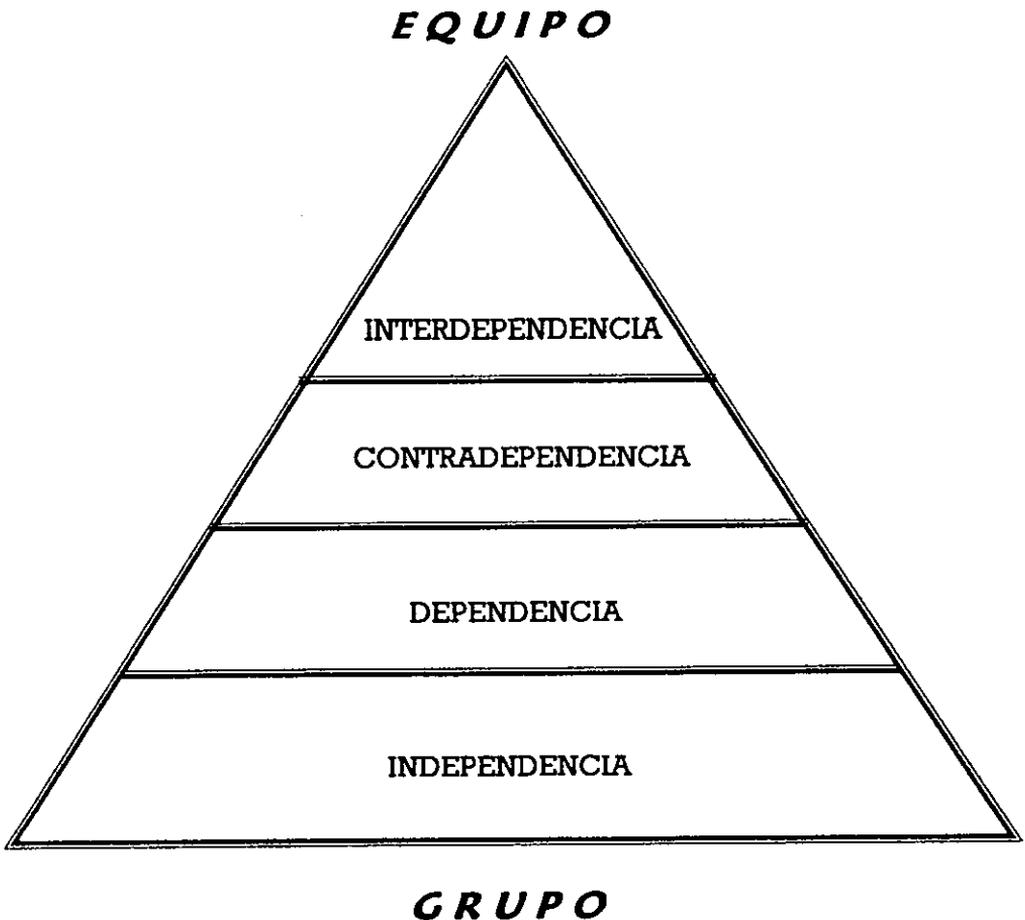
Se define porque los integrantes persisten en su conceptualidad de grupo sin perder su imagen de individualidad. Es necesario que el facilitador los incentive y apoye para que exista una comunicación completa.

⁴ García Díaz Marfa, El Trabajo en Equipo, Fondo Educativo Internacional, México 1983 pág. 83.

ETAPA DE INTERDEPENDENCIA.

Cuando los miembros del grupo conocen sus fortalezas, debilidades, posibilidades y limitaciones, el grupo se convierte en equipo. El facilitador se ve en la tarea de reforzar su integración y de asesorar en el logro de los objetivos.

ETAPAS DE MADURACIÓN DEL GRUPO PARA CONVERTIRSE EN EQUIPO.



2.4.1. DECLIVE DE UN EQUIPO.

En la línea de “inicio – fin”, la terminación de un equipo es normal porque con el tiempo puede caer en hábitos, apatía, desinterés por la interacción, cansancio, retiro de algunos de sus miembros, nuevos integrantes o por la conclusión de un plazo. En el ambiente del equipo hay ansiedad y una sensación de pérdida. Si sus integrantes no están preparados para afrontarla retroceden a la dependencia. Pero si visualizan los logros del equipo éste adquiere un valor, que le da a sus miembros “una fuerza social”, es decir la agradable experiencia de trabajar en equipo, es una referencia en el futuro.

¿Para qué nos sirve formar equipos de trabajo?

Porque permite:

- Compilar conocimientos y habilidades heterogéneos.
- Fomentar la cooperación entre distintas áreas o departamentos.
- Enlazar esfuerzos para lograr la eficiencia.

2.5. PÉRFIL DEL EQUIPO.

2.5.1. DESCRIPCIONES DE FUNCIONES Y PREFERENCIAS DE TRABAJO.

Midiendo preferencias: “Usualmente las personas practican lo que prefieren y por lo tanto rinden mejor en aquellas áreas que equiparan su preferencia.⁵”

La Rueda de Administración en Equipo, es una herramienta administrativa que nos permite identificar la descripción de funciones y las preferencias de trabajo. Conformada por ocho sectores y un centro que tiene la función de integrador, caracterizado porque busca que los miembros del equipo participen y cooperen.

Descripción de las preferencias de función ⁶.

Creadores – Innovadores.- tienen la característica de ser independientes les gusta practicar sus ideas, buscando siempre salir de los rutinarios sistemas y métodos.

Exploradores - Motivadores.- son generadores de ideas, entusiastas, recopiladores de información para la innovación, comunicadores, expresivos y emprendedores.

⁵ Charles Margerison, Dick Mc Cann, Administración en Equipo: Nuevos Enfoques Prácticos, Macchi, Buenos Aires, Bogotá 1993, pág. 46.

⁶ Ibid. pág. 55 - 60.

Evaluadores - Desarrolladores.- hacen funcionar las ideas, son analíticos, es decir, antes de poner en práctica una idea se encargan de visualizar si es conveniente su ejecución y llevan ese proyecto a la realidad.

Implementadores - Organizadores.- son creadores de procedimientos y sistemas que ponen en función la idea. Establecen objetivos y planes de acción, asignan funciones y responsabilidades para llegar al objetivo. Tienden a controlar su ejecución por ser impacientes.

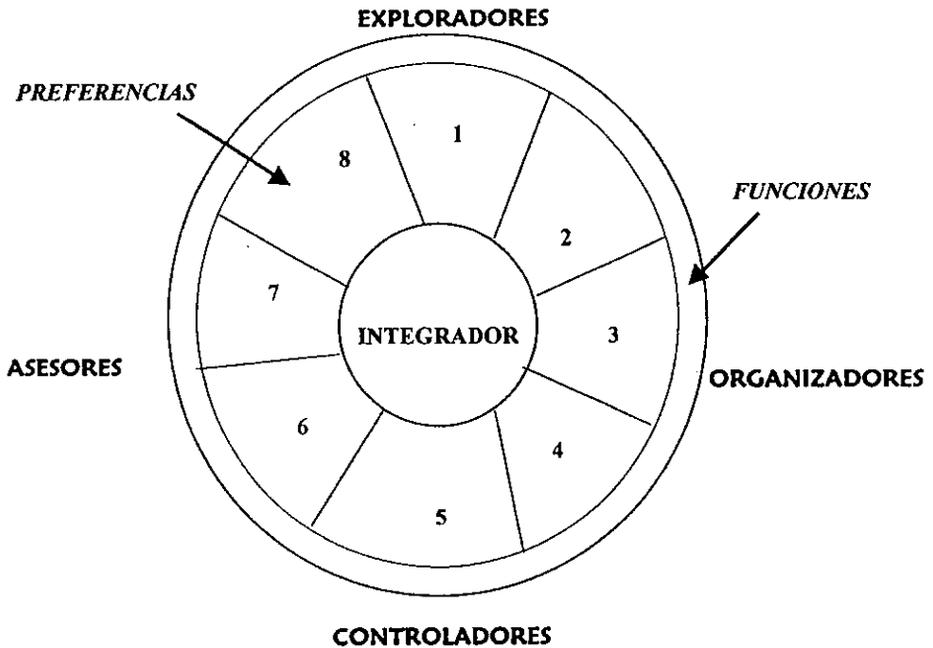
Cumplidores - Productores.- gustan de lograr los planes y objetivos con un alto grado de eficacia y eficiencia gustan de su trabajo y saben laborar bajo procedimientos.

Controladores - Inspectores.- son detallistas y cuidadosos en su labor son capaces de identificar errores y saben trabajar en forma individual en actividades muy particulares. Se ajustan de manera precisa al plan de acción, trabajan con calidad y siempre buscan el más alto rendimiento.

Seguidores- Mantenedores.- proporcionan estabilidad al equipo, son solidarios en las tareas, tienden a buscar que todo este en orden y funcionando para alcanzar el objetivo del equipo. Son leales y sus valores están en concordancia con los de la institución. Tienen un sentido de ética y colaboran en la integración y la imagen del equipo.

Informantes- Asesores.- son personas que generan y recolectan información, se les considera como "miembros de apoyo" por ser facilitadores para la toma de decisiones. Pues para actuar prefieren tener toda la información necesaria de tal manera que se pueda tomar la mejor alternativa de solución.

2.5.2. LA RUEDA DE ADMINISTRACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO⁷.



**PERFIL DE
PREFERENCIAS
Y
FUNCIONES**

1. *EXPLORADOR-MOTIVADOR.*
2. *EVALUADOR-DESARROLLADOR.*
3. *IMPLEMENTADOR-ORGANIZADOR.*
4. *CUMPLIDOR-PRODUCTOR.*
5. *CONTRALOR-INSPECTOR.*
6. *SEGUIDOR-MANTENEDOR.*
7. *INFORMANTE-ASESOR.*
8. *CREADOR-INNOVADOR.*

⁷ Charles Margerison, Dick Mc Cann, Administración en Equipo: Nuevos Enfoques Prácticos, Macchi, Buenos Alres, Bogotá 1993, pág. 50.

“La combinación de diversas preferencias de trabajo, más que un factor específico, se encamina hacia la identificación de las fuerzas de preferencia de función clave de una persona”⁸, es decir, esta clasificación de preferencias por el trabajo es básicamente para conocer el potencial de los miembros de un equipo, para entonces canalizarla en el desarrollo de actividades donde se pueda aprovechar al máximo.

La Rueda de Administración en Equipo es un auxiliar cognoscitivo, que nos permite:

- a) Identificar las habilidades de las personas.
- b) Organizar tareas.
- c) Delegar responsabilidades.
- d) Coadyuvar a los integrantes del equipo a encontrar sus perfiles personales para después compartirlos en el logro de metas y objetivos.
- e) Reconocer las debilidades y fuerzas de un equipo.

Por lo tanto, facilita la toma de decisiones definiendo:⁹

- ¿Qué debe hacerse?
- ¿Cuándo debe hacerse?
- ¿Quién lo va hacer?
- ¿Cómo se hará ?

⁸ Ibid. pág.62.

⁹ Charles Margerison, Dick Mc Cann, Administración en Equipo: Nuevos Enfoques Prácticos,

La capacitación en equipos de trabajos, ayuda a los miembros a convertir un problema en una situación de aprendizaje¹⁰. No solo se usa para afrontar dificultades en el trabajo, sino también es recomendable para estimular a una acción positiva.

Cuando se requiere capacitar a un equipo de trabajo es recomendable lo siguiente:

1. Conocer suficientemente las actividades de todos los miembros.
2. Crear metas en forma grupal, para formarse un compromiso personal.
3. Identificar individualmente a cada persona del equipo, con el fin de describir que características tiene, sus aptitudes y actitudes.

Un equipo de trabajo que requiere capacitación, no necesariamente va ser para corregir, también es para incentivarlo, es decir, cuando reforzamos las aptitudes y actitudes del equipo, encauzamos el potencial que tiene cada miembro de él.

El éxito de la capacitación es la retroalimentación, la solución puede estar entre los miembros del grupo, solo se necesita identificarla "sacarla a flote".

Macchi, Buenos Aires, Bogotá 1993, pág. 132.

¹⁰ Trish Nicholson, Cómo Mejorar su Equipo, Buenos Aires 1994, Edit.- Macchi, pág.49.

2.5.3. CAPACITACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO.

Una vez identificado las necesidades de capacitación es necesario establecer los objetivos de la institución en concordancia con las metas que perseguirá el programa de capacitación, dentro de los conceptos de equipo y de labor individual. a través de las siguientes metas:

1. Desarrollar un comportamiento individual, es decir crear un compromiso e integración de la persona, "respecto a su puesto a través de un programa permanente de información".
2. Desarrollar una integración de equipo, para lograr alcanzar los objetivos de la unidad y de la institución, es importante desarrollar la madurez e integración del equipo de trabajo, bajo la coordinación de los jefes y con apoyo de la capacitación.

¿ Qué puede esperar o desear un trabajador de su organización?

Es indudable que en primer lugar desea recibir una remuneración adecuada, sin embargo existen factores que pueden predominar como: un trato acorde con su dignidad humana, las condiciones físicas en que labora, la seguridad en la empresa, un adecuado reconocimiento a su colaboración, posibilidades de progresar, etc. Pero las finalidades u objetivos del trabajador y del jefe no podrán satisfacerse independientemente.

Cuando un jefe no permite la participación de los miembros del grupo, en el proceso de toma de decisiones, provoca que no sientan un compromiso por el logro de objetivos y metas de la organización; por lo contrario cuando un jefe cargado de responsabilidades decide “asignarle un valor más elevado a los conocimientos y experiencia de los miembros del grupo”¹¹, incentiva a los empleados a formar parte de la responsabilidad del éxito de los objetivos de la institución.

Para lograr un trabajo con eficiencia, se debe evitar desaprovechar el potencial de cada persona, es mejor conjugarla con todos los miembros de equipo para obtener mejores resultados. Muchas veces es necesario provocar resultados logrados por esfuerzos colectivos, “los resultados de un grupo son superiores a los resultados combinados de sus miembros individuales operando aisladamente”¹².

Los jefes son responsables de la prosperidad de su equipo. Hay que dejar de individualizar triunfos, y darse a la tarea de conjuntar esfuerzos y encauzarlos para lograr metas y objetivos.

Es necesario la penetración en el equipo para palpar que no son “un número de asesores individuales”¹³, son personas que pueden cooperar y participar activamente en las actividades encomendadas.

No es suficiente contar con grandes expertos en la materia, es necesario aplicar los principios Básicos de la Administración en Equipo.

¹¹ Rees Fran, El Liderazgo en los grupos de trabajo, Panorama, México 1995 pág. 24.

¹² Ibid. pág. 41.

¹³ Margerison Charles, Mc Cann Dick, Administración en Equipo, Macchi, Buenos Aires Bogotá 1993, pág.31.

CAPÍTULO III

**EL SERVIDOR PÚBLICO
EL SERVIDOR PÚBLICO**

II. EL SERVIDOR PÚBLICO.

3.1. CONCEPTO.

“Todas las personas que trabajan en la administración pública, sea centralizada, descentralizada o paraestatal, son empleados públicos: o mejor dicho servidores públicos”¹.

Un Servidor Público es una persona física que tiene **la misión** de dar un servicio para satisfacer las necesidades de la ciudadanía.

Elementos:

Persona física.- sujeto con derechos y obligaciones.

Misión.- estructurada con la función del ser de la organización y del individuo y concretizada con valores compartidos.

Necesidad.- organismo o sujeto que carecen de algo.

3.2. CUALIDADES QUE DEBE REUNIR UN SERVIDOR PÚBLICO:

Dinamismo, para agilizar los trámites administrativos del usuario.

Responsabilidad, para afrontar los errores y aciertos.

Superación, de tipo personal y profesional, con objeto de alcanzar la optimización laboral y social.

Coordinación, a nivel individual y grupal para obtener eficiencia en las actividades.

3.3. EL PAPEL QUE DESEMPEÑA.

El Servidor Público es representante de la sociedad ante el gobierno y viceversa. Es necesario que este identificado con la institución a la que presta sus servicios para conocer la naturaleza de su trabajo y compartir el logro de los objetivos de la institución, por lo tanto adquiere el compromiso de:

- A) Aceptar que forma parte de la sociedad y del gobierno.
- B) Tener la responsabilidad del óptimo funcionamiento de la institución.
- C) Cuidar y valorar que en él sea delegado la autoridad dada por el Estado.
- D) Del deber de ser útil y servir con lo mejor a su pueblo.
- E) Admitir la actitud de solidaridad social y de grupo en su área de trabajo.
- F) Poner en marcha los planes y programas del servidor directivo (presidente y auxiliares cercanos), pues su proceder individual va reflejando la imagen gubernamental.

¹ Atención y trato al público, ISSSTE, México, 1993, pág. 8.

3.4. ATENCIÓN Y SERVICIO AL PÚBLICO.

3.4.1. CONCEPTO.

Atención al Público.- “es una actividad administrativa que está a la orden de las peticiones del público; identifica los actos y procedimientos de un individuo o de una organización y se lleva a cabo un programa de acción destinado atraer la comprensión y la aceptación del público”².

Servicio Público.- “es una actividad general uniforme, regular y continua realizada por el estado o por los problemas conforme a las disposiciones legales, que regula para satisfacción de necesidades colectivas de un interés general”³.

3.4.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO.

Servicio eficaz.- dar al usuario lo que requiere y en forma constante, no limitándose a satisfacer sus necesidades, sino anticiparse a sus deseos o expectativas.

Servidor.- aporta a la situación su propio estilo, patrones de conducta, características personales.

Usuario - cliente.- es la persona que recibe el servicio y se clasifica en:

Interno.- son las personas que pertenecen a la institución.

Externo - la ciudadanía, son la razón de ser de nuestro trabajo.

² Atención y trato al público, ISSSTE, México 1993. pág. 7.

Filosofía.- son los principios, ideología o normas que rigen la institución, aquí no se puede prescindir de la historia, tradiciones y costumbres.

Entorno Social.- la sociedad afecta a la institución a través de la cultura, la historia, los valores, las tradiciones, las costumbres y movimientos sociales.

Las organizaciones del Sector Público que están en el ámbito Federal, Estatal y Municipal tienen el compromiso de responder con agilidad, flexibilidad y rapidez las demandas de la ciudadanía, que exige cada vez más una mejor atención y servicio.

La concepción que tiene el ciudadano de “**servicio**”, es una impresión muy deteriorada. Es importante dar un seguimiento a la trayectoria de esa imagen y hacerlo cada vez mejor.

La imagen se crea al establecer una relación de causa – efecto entre el tipo de atención que se brinde al público y la imagen que se desee crear o sostener.

“Existe entre una relación directamente proporcional entre la forma de ofrecer un servicio y la imagen que se obtiene, es necesario subrayar la función relevante del servidor público, pues sobre él recae la responsabilidad de crear, sostener o cambiar esa imagen, ya que es el encargado de tratar con el público”⁴. Por lo tanto, debe reunir las siguientes características para poder cumplir eficientemente su trabajo.

³Cobarrubias Guerrero José Luis, Apuntes de la materia de Administración Pública, FESC, Agosto 1996.

Características:⁵

Ser responsable.

Ser atento.

Saber escuchar.

Ser empático.

Tener facilidad de palabra.

Tener un lenguaje claro y sencillo.

Ser puntual.

La actuación del Servidor Público debe estar caracterizada por su responsabilidad, honestidad, eficiencia y conciencia del compromiso del servir a la sociedad.

⁴ Atención y trato al público, ISSSTE, México, 1993, pág. 42.

⁵ Ibid. pág. 42.

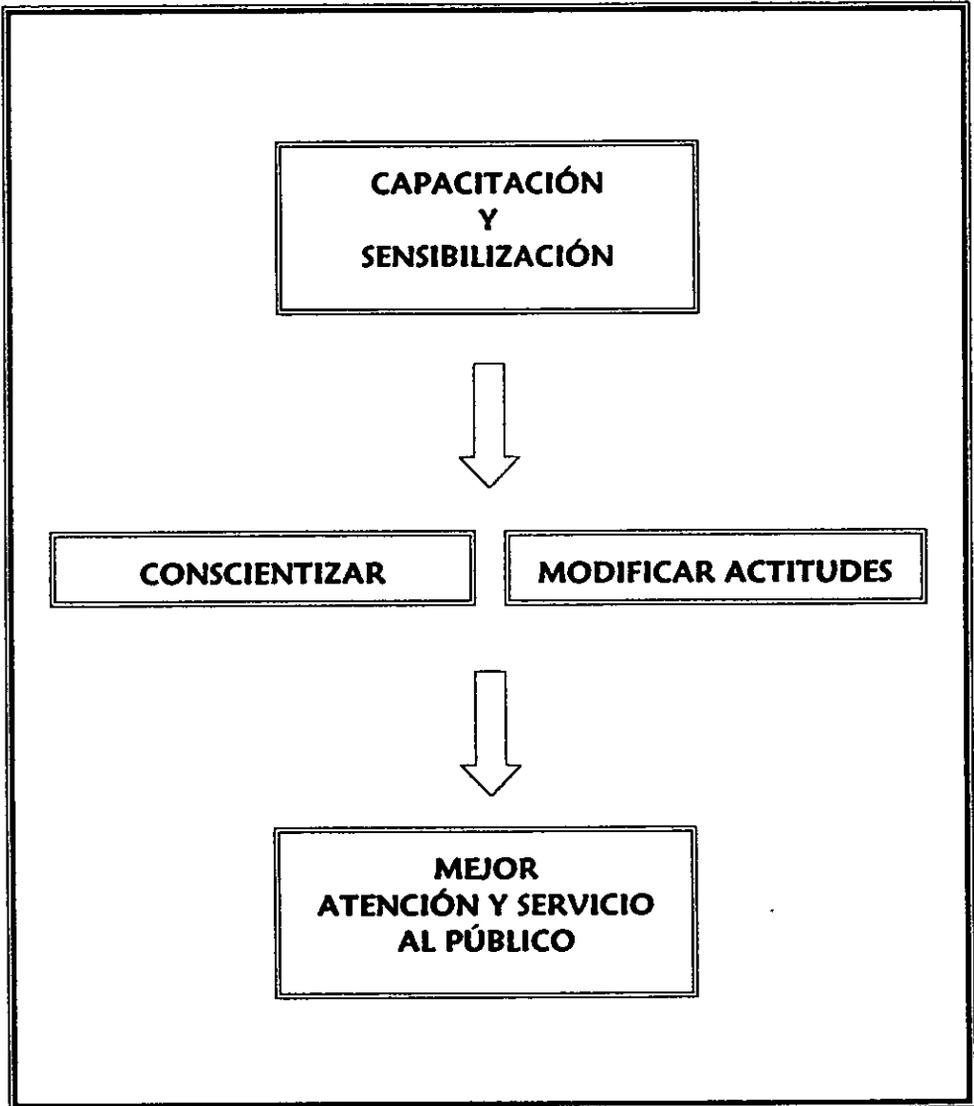
3.5. ¿CÓMO ACEPTAR LA MISIÓN?

La atención y servicio al público es la misión de las organizaciones pertenecientes a la Administración Pública. Su actividad esta encaminada a la satisfacción de necesidades colectivas principalmente en la forma de Servicio Público o mediante ordenes dirigidas que cumplan los fines del Estado.

La misión va mas allá de contemplar la interacción con el ciudadano, también implica la relación que se da entre los empleados.

Es preciso un proceso por el cual el concepto y el compromiso de atención y servicio encuentren cavidad en toda la institución. Para ello es necesaria la sensibilización y capacitación que cautive el interés de los servidores públicos (fig.1), a partir de los altos mandos, hasta los operativos, estos últimos particularmente por tener contacto directo con el usuario. En esta fase los altos mandos deben:

- I. Fomentar la cultura del compromiso de **“servir”**.
 - II. Hacer participe al factor humano en la capacitación para eficientar habilidades, conocimientos y lograr modificar su actitud.
-

¿CÓMO ACEPTAR LA MISIÓN?**FIG 1**

3.5.I. FOMENTAR LA CULTURA DEL COMPROMISO DE “SERVIR”.

El proceso de sensibilización consiste en contribuir a que el hombre tenga una mayor visión del conocimiento, de cómo los seres humanos se interrelacionan, a través de escuchar, comunicar, atender los conflictos del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente el trabajo del grupo, etc.

Aplicar la capacitación para sensibilizar equipos de trabajo propicia las siguientes ventajas:

- ❖ Confronta a la persona con la imagen de sí misma.
- ❖ Propicia el autonocimiento.
- ❖ Permite modificar la conducta.
- ❖ Mejora la comunicación.
- ❖ Contribuye en la interacción del grupo, profundizando emociones y sentimientos.
- ❖ Ayuda a mantener conducta asertivas.

3.5.1.1 FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

Una persona puede considerar irracional o lógica la actitud de otra, la percepción difiere porque son seres humanos diferentes y como tal su sensibilidad.

Reza Trosino indica que la actitud es una tendencia del comportamiento afectivo regido por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

La actitud se manifiesta por los antecedentes y el entorno emocional de la persona, en un ámbito familiar, social y laboral.

♦ PERSONALIDAD.

Es un conjunto de rasgos que caracteriza al ser humano como un ser único y diferente. Los rasgos se clasifican en:

- a) *Biológicos o Físicos: temperamento, estatura, complexión, color de piel, cabello, etc.*
- b) *Psíquicos: inteligencia, juicio, temperamento, agresividad, confianza, empatía, etc.*
- c) *Culturales: nacionalidad, educación, tradiciones, hábitos, religión, etc.*

La personalidad es producto de la herencia y la influencia del entorno social.

♦ **COSTUMBRES**

Son hábitos de una persona, un grupo, una población o un país, es una actividad que se práctica como rutina.

Cuando una persona tiene acciones bajo una línea ideológica, obstruye el desarrollo personal y de su entorno social creando un sistema cerrado, es decir crea barreras en la comunicación.

♦ **PARADIGMA**

Es un marco referencial mental que domina la forma de pensar y actuar de las personas ante una situación específica.

El paradigma tiene origen cuando resulta eficaz pensar o actuar de determinada manera, creando una norma y se extingue cuando las circunstancias originales cambian.

Tienen influencia en la conducta, en ocasiones son obstáculos para realizar una actividad. La percepción del paradigma puede ser relevante o irrelevante dependiendo del impacto que tenga en las decisiones de la persona.

Si pretendemos realizar en la vida cambios relativamente menores, basta con concentrarnos en las actitudes y conductas. Pero si se aspira a un cambio significativo y equilibrado hay que trabajar sobre los paradigmas.

◆ LOS VALORES

El valor es lo que se considera estimado, apreciado, importante y necesario que hace sentir una satisfacción y “eleva el espíritu”. Es todo aquello que con la experiencia se va amando, cuidando y trabajando.

Es necesario que sea congruente la forma de vivir y los valores que se adoptan. Creerlo, decirlo y actuarlo en forma constante y reiteradamente para que un valor sea real.

Los valores cambian de acuerdo a la edad, el estado civil, la posición social, intereses, tiempo, educación, etc., tienen influencia por la ideología y las costumbres de la persona.

Es importante rectificar y actualizar los valores por ser una forma de vivir. Se reemplazan unos por otros según la necesidad.

Por ejemplo la competencia, como una situación donde la persona pierde el valor de la solidaridad, por ser el único y mejor de un grupo.

“Hay que dar más valor a lo que trasciende que a lo que se consume”.

Cuando se desea provocar modificaciones en la actitud debe ser gradualmente porque puede perturbar la cultura, destruir sentimientos y valores muy estimados; además de ocasionar que las costumbres se vuelvan obstáculos para adaptarse al cambio.

Los resultados de una modificación en forma gradual son los siguientes:

- Creación del compromiso por una visión compartida.
- Adaptación de actitudes.
- Modificación y actualización de valores.

3.5.2. HACER PARTICIPE AL FACTOR HUMANO EN LA CAPACITACIÓN PARA EFICIENTAR CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y LOGRAR MODIFICAR SU ACTITUD.

Conjuntamente es importante que el objetivo final de un programa de capacitación forme parte de la Administración Pública Municipal, como una práctica de trabajo permanente administrativo.

Una institución que no tiene capacitación, no tiene *razón de ser*, es decir, el propósito estará carente de significado, por lo anterior “no tendrá sentido de dirección para el crecimiento futuro”.

Es importante que los valores, con referencia a la institución, se perciban en la misma escala tanto de directivos, como de sus colaboradores: esto permite aflorar el compromiso y el entusiasmo por alcanzar los objetivos.

Los valores de una institución se ven reflejados en la imagen y actitud de su gente.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO
CASO PRÁCTICO

ANTECEDENTES

La Administración Pública Municipal; ha buscado acciones perseverantemente para efficientar y propiciar un servicio de calidad en la actuación y desempeño laboral del Servidor Público; mediante la enseñanza de conocimientos, habilidades y destrezas a través de un proceso continuo y permanente de actualización y mejoramiento de las aptitudes y actitudes de los servidores públicos, que les permitan desarrollarse y especializarse en el área de su competencia.

Esta tarea la lleva a cabo el área de Capacitación a través de un Programa Anual de Capacitación.

El programa se ha implantado desde hace dos trienios, con modificaciones en cada período anual. Estos cambios se han realizado bajo la detección de necesidades de capacitación de los empleados, del puesto y de la institución; dirigido a todas las áreas y niveles: altos mandos, medios y operativos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todos los miembros de la institución tienen que ver con la *"atención y servicio al público"* ya sea en forma directa, cara a cara con el usuario, o en forma indirecta, realizando actividades que formen parte de un servicio final.

Los Servidores Públicos que tienen trato directo con el usuario, necesitan el respaldo de todos los demás integrantes del grupo de trabajo. La labor de la atención y servicio al público no puede ser un acto aislado, sino en equipo.

Por lo anterior, es necesario resaltar el papel del Factor Humano en el logro de objetivos y dar particular relevancia a la capacitación, entendida como un medio de acceso a los conocimientos y mejoramiento de actitudes que permitan un aprovechamiento de esfuerzos compartidos, es decir en el sentido de conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de metas.

Con frecuencia se presenta una situación de rutina, conformismo, de repetir cada día lo mismo sin mostrar una preocupación por la misión e imagen de la institución.

La opinión de la ciudadanía, manifiesta la necesidad de un constante mejoramiento en la actuación de los servidores públicos, de las actividades que realizan y en la institución. Esto produce una situación de revisión continua, constante de métodos, procedimientos, trato o cualquier requisito para dar atención y servicio al público.

El panorama general de la institución es la siguiente:

- La gran estructura orgánica del Ayuntamiento dificulta la fluidez de la comunicación y la cooperación de los miembros de la institución. Ellos se ven sumergidos en una dimensión donde sus interrelaciones personales y de grupo se consumen.
- El cambio de poder (trienio) es un inconveniente para obtener resultados de un proceso o sistema que se desee implantar; por lo tanto los resultados no son palpables, no llegan a concluirse.
- El ritmo de trabajo ocasiona vicios de conformismo, monotonía, frustración, hábitos, paradigmas, etc., originando no solo malestares internos, sino también externos, es decir, todo ello repercute en la imagen del servidor público ante la ciudadanía.
- Repetir cada día lo mismo sin mostrar preocupación por la misión e imagen de la institución.

Es preciso la participación de los directivos y de cada uno de sus colaboradores en acciones de capacitación dirigidas a equipos de trabajo.

**¿ Que beneficios se obtienen mediante
la capacitación dirigida a equipos de trabajo?**

UNIVERSO

Una vez identificada la problemática interna de la institución, se realizó la siguiente investigación; se tomó como universo a los contribuyentes que hicieron su pago predial el último día del mes de febrero de 1998, con el fin de conocer opinión pública, para precisar las necesidades de capacitación.

MUESTRA

Para tal efecto se tomó como muestra representativa 50 entrevistas del universo.

CUESTIONARIO

La finalidad del cuestionario, que a continuación se presenta, es para conocer la opinión pública sobre la Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público.

CUESTIONARIO

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público "

Instrucciones: marque con una "x" el espacio que Usted considere.

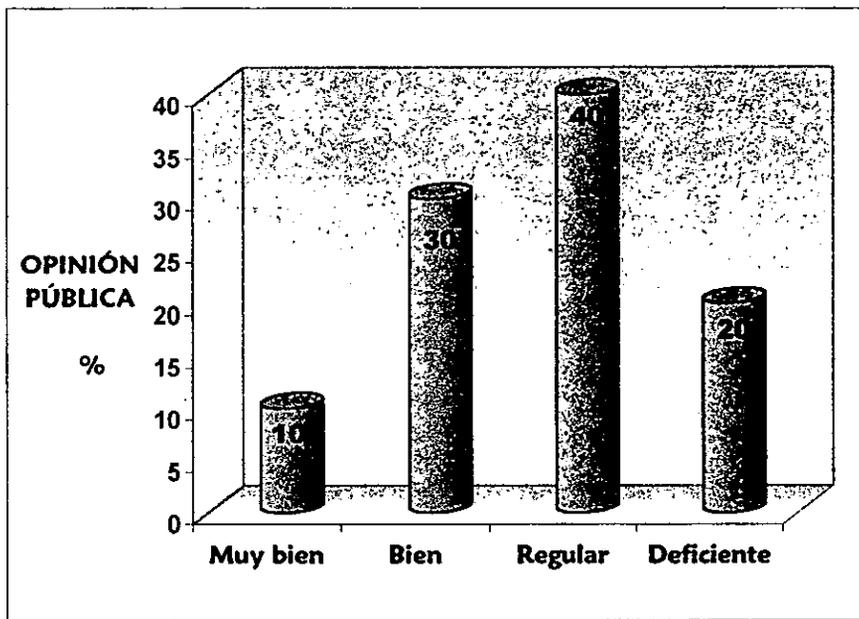
Actividades	Calificación de la actividad desarrollada				
	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
1.- Demuestra amabilidad y cortesía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- El manejo del lenguaje es claro y sencillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- Da solución a sus problemas satisfactoriamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- La disposición para escucharlo es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- Le atiende con rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- Es completa la información que recibe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- La agilidad en los trámites es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- Su sentido de rectitud en los servicios es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- Su presentación personal es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- La confianza en la calidad de los servicios es	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 1:

Demuestra amabilidad y cortesía

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas		5	15	20	10
%		10	30	40	20



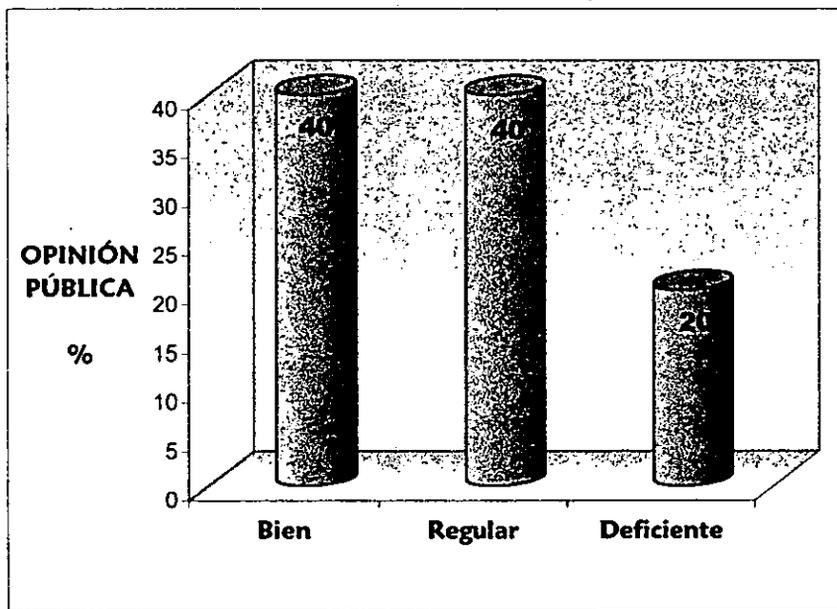
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 2:

El manejo del lenguaje es claro y sencillo

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas			20	20	10
%			40	40	20



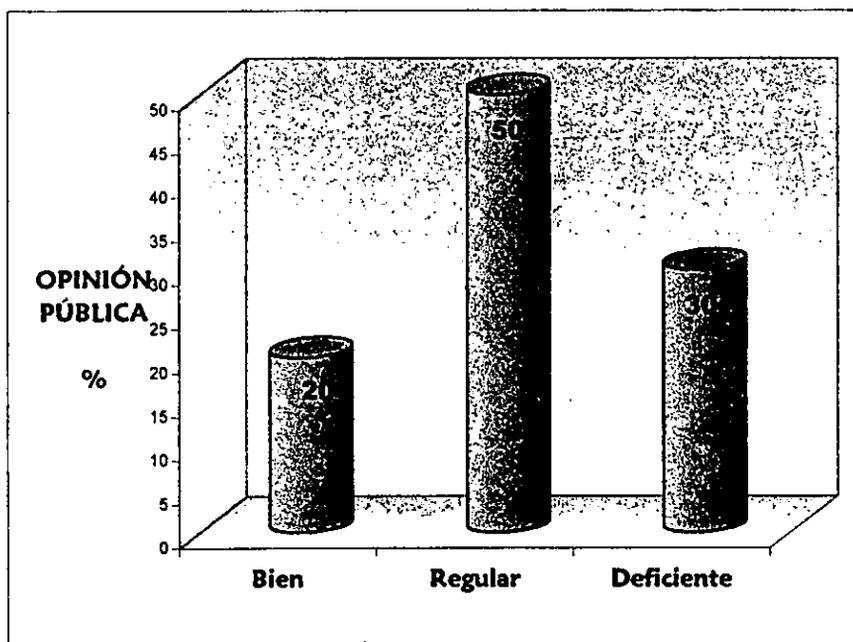
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 3:

Da solución a sus problemas satisfactoriamente

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas			10	25	15
%			20	50	30



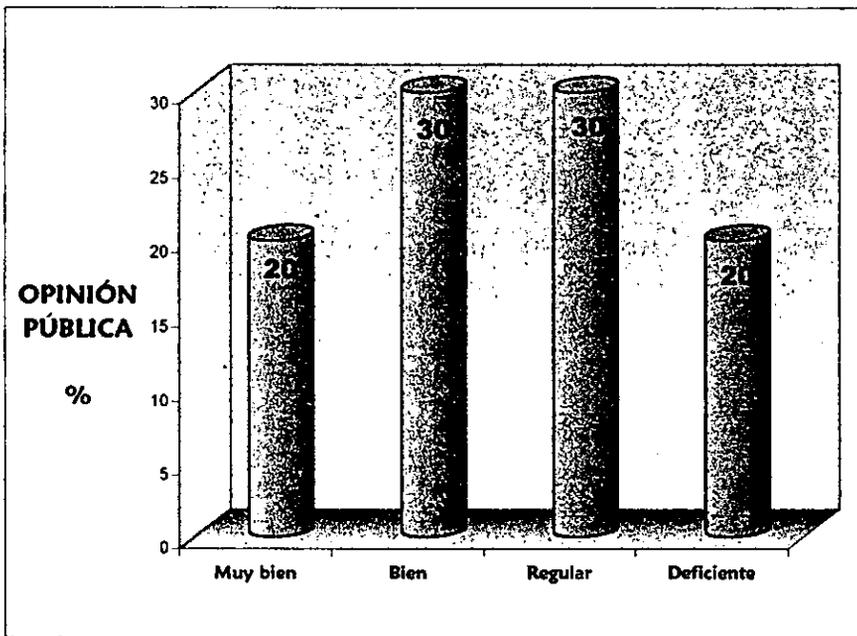
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 4:

La disposición para escucharlo es

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas		10	15	15	10
%		20	30	30	20



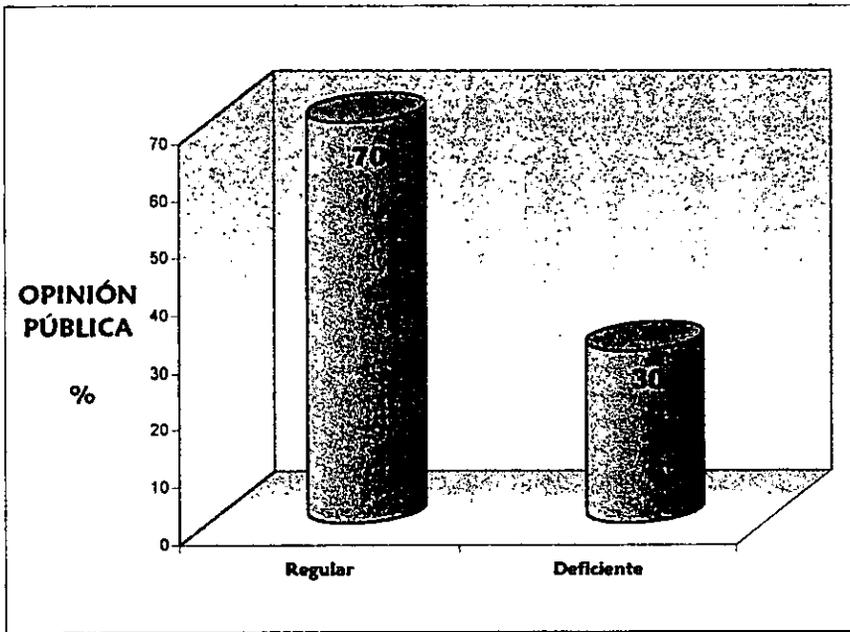
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 5:

Le atiende con rapidez

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas				35	15
%				70	30



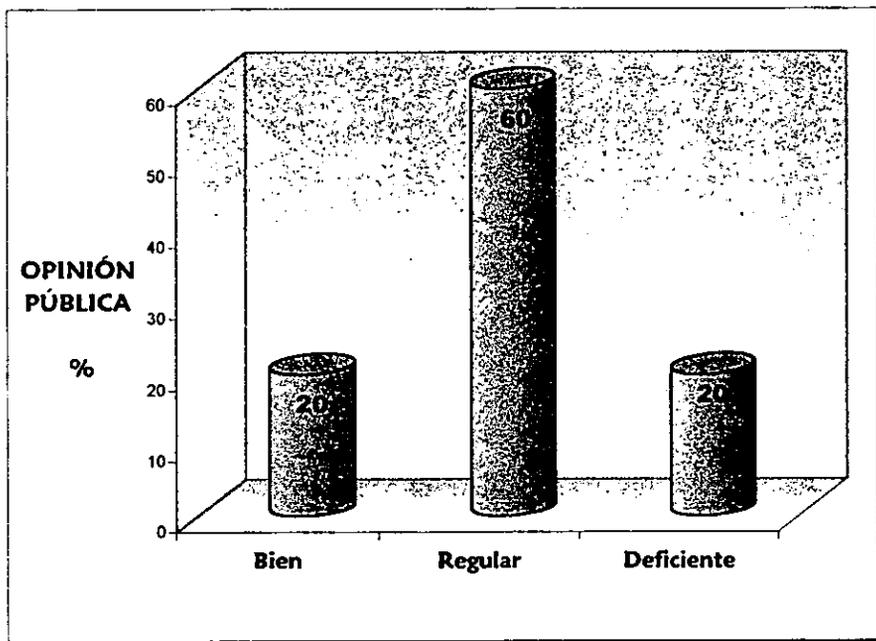
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 6:

Es completa la información que recibe

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas			10	30	10
%			20	60	20



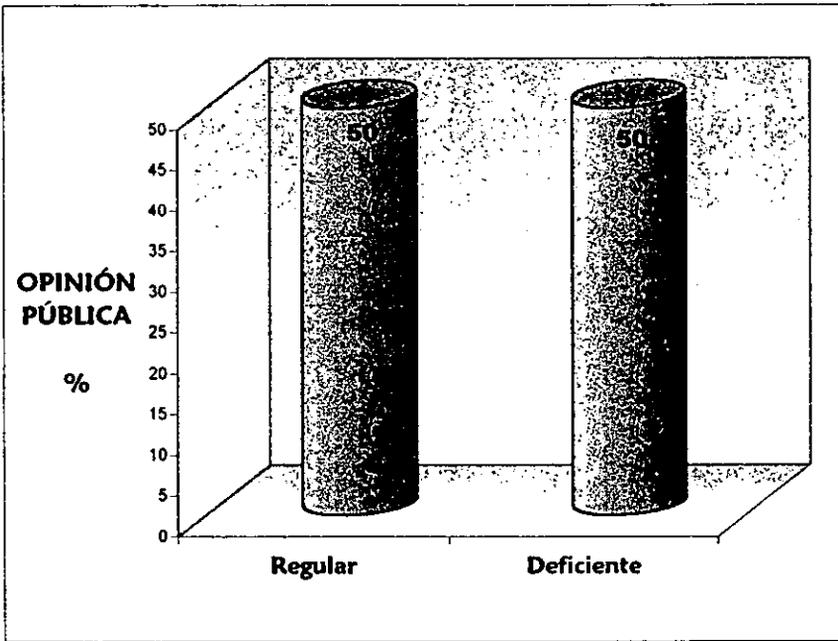
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 7:

La agilidad en los trámites es

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas				25	25
%				50	50



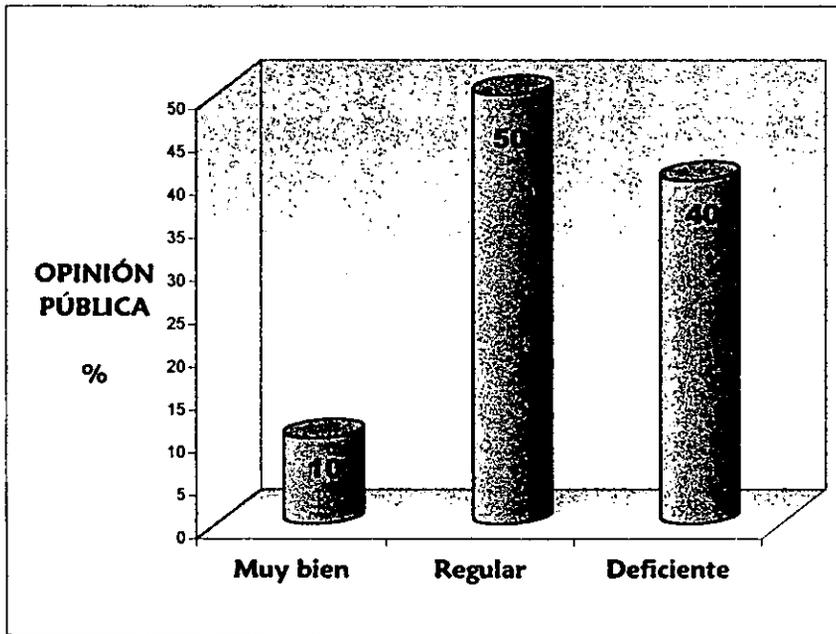
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 8:

Su sentido de rectitud en los sericios es

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas		5		25	20
%		10		50	40



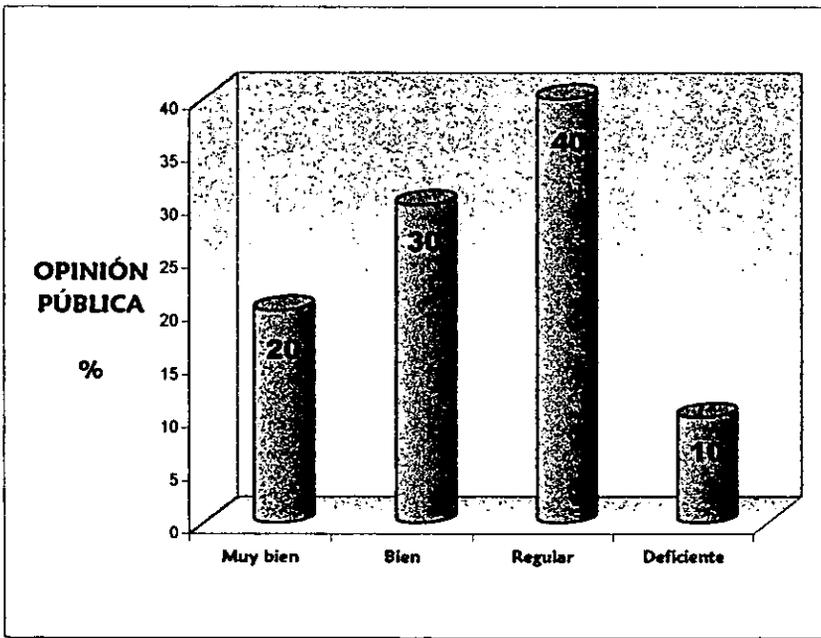
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 9:

Su sentido de rectitud en los sercicios es

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas		10	15	20	5
%		20	30	40	10



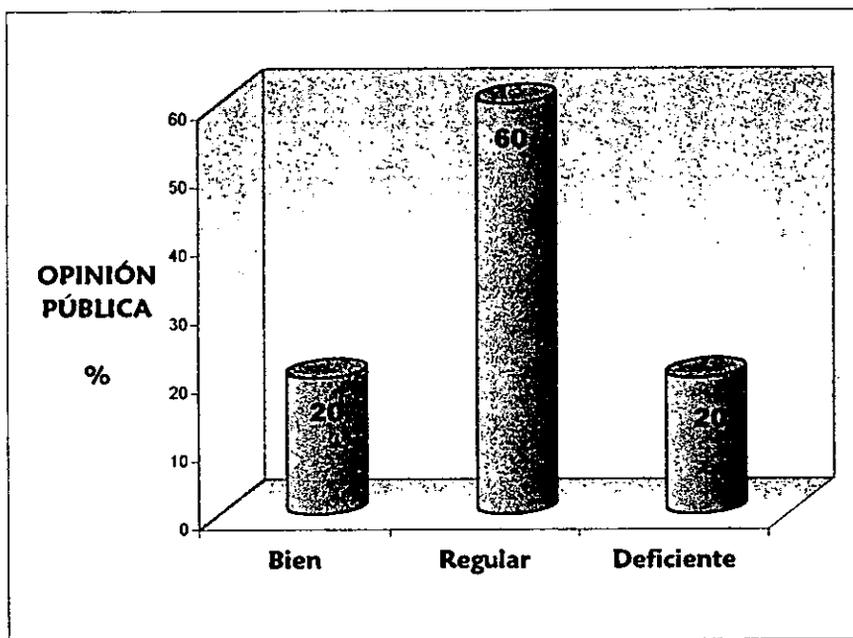
Total de cuestionarios aplicados: 50

" Atención y Servicio que ofrece el Servidor Público"

PREGUNTA 10:

La confianza en la calidad de los servicios es

	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Deficiente
Nº de personas			10	30	10
%			20	60	20



Total de cuestionarios aplicados: 50

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

“EL PLACER DE SERVIR”

OBJETIVO

Optimizar las acciones de capacitación desarrollando la actitud de los equipos de trabajo para ofrecer una mejor atención y servicio al público.

METAS

- Lograr visualizar la importancia del papel que desempeña el Servidor Público en la misión de la institución.
- Encausar la capacitación dirigida a equipos de trabajo.
- Fomentar la participación individual integrada a la labor de equipo.
- Propiciar la mejora continua en la atención y servicio al público.

LINEAS DE ACCIÓN

Grupo Piloto del área de Tesorería (máximo 15 participantes).

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

“ EL PLACER DE SERVIR ”

SUBPROGRAMA	ENE	FEB	MARZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC.
CÍRCULOS DE MEJORA PERSONAL	AUTOESTIMA			AUTOMOTIVACIÓN								
EQUIPOS DE TRABAJO						¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO?		EL ESPÍRITU DE EQUIPO				
ATENCIÓN Y SERVICIO AL PÚBLICO									EL SERVIDOR PÚBLICO Y SU MISIÓN			

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

“ EL PLACER DE SERVIR ”

SUBPROGRAMA	FECHA	TOTAL DE HORAS	Nº DE PARTICIPANTES.	DIRIGIDO A	COSTO
<i>CÍRCULOS DE MEJORA PERSONAL</i>					
AUTOESTIMA	Del 9 al 13 de febrero.	10 horas	15 personas máximo	Grupos de trabajo	\$600.00
AUTOMOTIVACIÓN	Del 13 al 17 de abril.	10 horas	15 personas máximo	Grupos de trabajo	\$600.00
<i>EQUIPOS DE TRABAJO</i>					
¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO?	Del 8 al 12 de marzo .	10 horas	15 personas máximo	Grupos de trabajo	\$600.00
EL ESPÍRITU DE EQUIPO	Del 13 al 17 de julio.	10 horas	15 personas máximo	Grupos de trabajo	\$600.00
ATENCIÓN Y SERVICIO AL PÚBLICO					
EL SERVIDOR PÚBLICO Y SU MISIÓN	Del 7 al 21 de septiembre.	20 horas	15 personas máximo	Grupos de trabajo	\$1000.00

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
“EL PLACER DE SERVIR”

SUBPROGRAMA	MODULO I
CÍRCULOS DE MEJORA PERSONAL	AUTOESTIMA

OBJETIVO

Reconocer las habilidades para resolver retos de la vida, gozar de los frutos de sus esfuerzos, sentirse valiosos y merecedores al derecho de ser felices.

CONTENIDO TEMÁTICO

- 1) Autoconocimiento.
- 2) Autoconcepto.
- 3) Autoaceptación.
- 4) Autoevaluación.

FECHA DE INICIO

9 de Febrero de 1998.

DURACIÓN

2 horas por sesión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
“EL PLACER DE SERVIR”

SUBPROGRAMA	MODULO II
CÍRCULOS DE MEJORA PERSONAL	AUTOMOTIVACIÓN

OBJETIVO

Preservar y enriquecer la automotivación como un fenómeno interno de gran trascendencia para la persona y la sociedad.

CONTENIDO TEMÁTICO

- I. El autodescubrimiento.
- II. Una dosis diaria de automotivación.
- III. Errar es de humanos.
- IV. Actitud ante la presión.

FECHA DE INICIO

13 de Abril de 1998.

DURACIÓN

2 horas por sesión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“EL PLACER DE SERVIR”

SUBPROGRAMA	MODULO I
EQUIPOS DE TRABAJO	¿CÓMO TRABAJAR EN EQUIPO?

OBJETIVO

Aprender a fusionar las acciones individuales en la ejecución de tareas, para apreciar mejores resultados por la combinación de esfuerzos.

CONTENIDO TEMÁTICO

- I. Saber escuchar para conocer.
- II. Tareas aceptadas y compartidas.
- III. El enriquecimiento del trabajo.
- IV. Sugerencias para una mejor organización personal y grupal.
- V. Manejo de conflictos.

FECHA DE INICIO

8 de Marzo de 1998.

DURACIÓN

2 horas por sesión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“EL PLACER DE SERVIR”

SUBPROGRAMA	MODULO II
EQUIPOS DE TRABAJO	EL ESPÍRITU DE EQUIPO

OBJETIVO

Desarrollar la integración y madurez del equipo de trabajo para visualizar la participación de cada uno de los miembros en la misión de la institución.

CONTENIDO TEMÁTICO

- I. Un problema compartido es un problema resuelto.
- II. La iniciativa, una rara cualidad.
- III. Cooperar y triunfarás.
- IV. Creatividad y los hábitos.
- V. El declive de un equipo.

FECHA DE INICIO

13 de Julio de 1998.

DURACIÓN

2 horas por sesión.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

“EL PLACER DE SERVIR”

SUBPROGRAMA	MODULO I
ATENCIÓN Y SERVICIO AL PÚBLICO	EL SERVIDOR PÚBLICO Y SU MISIÓN

OBJETIVO

Concientizar la función y responsabilidad relevante del servidor público para crear, sostener y cambiar la imagen y misión de la atención y servicio al público.

CONTENIDO TEMÁTICO

- I. Misión, visión y valores.
- II. Su imagen dice más que mil palabras.
- III. No sea uno del “montón”.
- IV. ¿Entiende la gente lo que esta diciendo?
- V. Mejorando el manejo de la información.
- VI. Paradigmas, fuerza destructora.
- VII. Un plan para cada día.
- VIII. ¿Atención y/o Servicio?
- IX. Mejora continua la semilla del éxito.

FECHA DE INICIO

7 de Septiembre de 1998.

DURACIÓN

2 horas por sesión.

CONCLUSIONES

Estar abiertos ante las opiniones y experiencias permite crear un sistema con retroalimentación, para poder llevar a cabo la mejora continua de su razón de ser *“la atención y servicio al público”*.

Un sistema de capacitación dirigida a grupos de trabajo, permite mantener una estructura consciente de la participación y colaboración de cada uno de los miembros. Crear equipos de trabajo hace palpable la importancia de los esfuerzos combinados en el objetivo de la institución.

Pero también los resultados se hacen presentes en la interacción de los empleados, es decir, permite no solo atender las expectativas del usuario externo, sino también contempla al usuario interno.

¿Cuál es punto de partida? “No podemos dar lo que no tenemos”. El proceso de capacitación no debe iniciarse por el “qué hacer”, sino por el “querer hacer”. No podemos iniciar por un proceso de enseñanza – aprendizaje para cumplir eficientemente las necesidades del puesto, si la persona no quiere actuar. Por ello es necesario comenzar por sensibilizar y provocar el deseo de hacer las cosas, no por una obligación sino por una misión de **“servir”**.

Es necesario buscar la permanencia fomentado una **cultura de capacitación** para obtener resultados y evitar caer en las modas del mercado de “capacitar por capacitar”. Estos resultados deben palpase en la actuación del servidor público hacia la ciudadanía, quien juzgará el papel que esta desempeñando.

El reto es romper con los vicios de la Administración Pública Municipal y enfrentarse al impedimento de contar con un corto período de actuación, que dificulta mantener la cultura del compromiso y misión de “servir”.

Ante esta situación, es necesario no esperar a que las cosas sucedan, o a ser espectadores pasivos de los acontecimientos, sino que tenemos que responder al presente “aquí y ahora”, para provocar situaciones nuevas que no solo sustituyan o superen las anteriores, sino que trasciendan.

Es conveniente iniciar colocando la primera piedra, con cimientos fuertes que en un futuro, quizá ajeno, perdure y logre alcanzar su edificación.

El programa propuesto, esta en proceso, y es aplicado a un grupo piloto de 15 personas de una dirección que tiene 263 empleados, para contemplar a todo el personal, se formaría 18 grupos y considerando a todos empleados del Ayuntamiento que son 3465, se integrarían 231 grupos.

BIBLIOGRAFÍA

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
McGraw Hill, México, 1995.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LEY DEL INFONAVIT.
PAC. S.A. de C.V., Mayo, 1996.

ESTATUTOS JURÍDICOS DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LOS PODERES,
DE LOS ESTADOS, DE LOS MUNICIPIOS Y DE LOS ORGANISMOS COORDINADOS
Y DESCENTRALIZADOS DE CARÁCTER ESTATAL.

Gobierno del Estado de México Secretaría del Trabajo y de la Previsión Social
Tribunal de Arbitraje.

Davis, Keith.
COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.
McGraw Hill, México, 1991.

Dyer, William.
FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.
SITESA, México, 1989.

García Díaz, María.
EL TRABAJO EN EQUIPO.
Fondo Educativo Interamericano, México, 1983.

García Díaz, María.
EL TRABAJO EN EQUIPO, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.
Fondo Educativo Interamericano, México, 1983.

Gary, Dessler
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
Pretince Hall, México, 1991.

Hernández Sampieri, Roberto.
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.
McGraw Hill, México, 1994.

Margerison, Charles.
Mc. Cann, Dick.
ADMINISTRACIÓN EN EQUIPO.
Macchi, Buenos Aires, Bogotá, 1993.

Montaño, Agustín.
MANUAL DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL.
Trillas, México, 1981.

Münch, Galindo.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.
Trillas, México, 1990.

Pinto Villatoro, Roberto.
EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN.
Diana, México, 1992.

Ress, Fran.
EL LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO, HABILIDADES DE FACILITACIÓN.
Panorama, México, 1995.

R. Wayne, Mondy.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
Pretince Hall, México, 1997.

Reyes Pone, Agustín.
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1ª. PARTE RELACIONES HUMANAS.
Limusa, México, 1985.

Reza Trosino, Jesús Carlos.

CÓMO DESARROLLAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Panorama, México, 1995.

Reza Trosino, Jesús Carlos.

CÓMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Panorama, México, 1995.

Reza Trosino, Jesús Carlos.

EL ABC DEL ADMINISTRADOR DE CAPACITACIÓN.

Panorama, Mexico, 1995.

Trish, Nicholson.

CÓMO MEJORAR SU EQUIPO DE TABAJO.

Macchi, Buenos Aires, 1994.

Walter M. Filton.

TRABAJANDO CON GRUPOS DE TRABAJO.

Limusa, México, 1972.

Terry, George R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.

CECSA, México, 1994.

William B. Werther Jr., Herth Davis

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.

McGraw Hill, México, 1995.

SEMINARIOS

Cuevas Salgado, Delia.

RECURSOS HUMANOS: FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.

FES – Cuautitlán, Febrero, 1997.

CURSOS

López Tamanaja, Amada.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.

AIPEM, Marzo, 1997.

León Hinojosa, Yslas.

ATENCIÓN Y TRATO AL PÚBLICO.

ISSTE, México, 1993.

REVISTAS

ADMINISTRATE HOY.

Año IV, Núm. 45, Latinoamericana, México, 1997.

APUNTES

Cobarrubias Guerrero, José Luis.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

FES- Cuautitlán, agosto, 1996.

Ramírez Arizmendi, Arturo.

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES.

FES – Cuautitlán, cuarto semestre, México, 1994.