

00661



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

8

LA CAPACITACION ORIENTADA AL DESARROLLO
HUMANO, DETONANTE DE APOYO EN EL
DESARROLLO DE FESC, CAMPO 4

ESTUDIO DE CASO PRACTICO
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)
P R E S E N T A :
DANIEL HERRERA GARCIA

ASESOR: M.F. FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY.



CIUDAD UNIVERSITARIA, D. F.

281703

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

OFICIO: PPCA/EG/2000

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

ATN.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno, **DANIEL HERRERA GARCÍA** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Finanzas, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. GERARDO SÁNCHEZ AMBRÍZ	PRESIDENTE
DRA. MARÍA ELENA ACOSTA VELASCO	VOCAL
M.A. DAVID GALICIA OSUNA	VOCAL
M.A. MARÍA MAGDALENA CHAIN PALAVICINI	VOCAL
M.D.H. RAFAEL ZAVALA ORTÍZ	SECRETARIO
M.A. MIGUEL ENRIQUE SÁNCHEZ BOY	SUPLENTE
M.F. FERNANDO RODRIGUEZ ARANDAY	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 30 de junio del 2000.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA

DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN



DEDICATORIA

A mis padres Antonio y Amparo, por inculcarme los valores de respeto, responsabilidad, amor, lucha y trabajo con su férreo ejemplo de fines existenciales, fortaleciéndome y encaminándome con ello hasta este momento.

A Martha mi compañera y a mis hijos Martha, Daniel, Ricardo y Hallan Mishel, sus muestras de cariño, respeto, honestidad y responsabilidad, son reflejo de valores en familia y con la fuerza de esos valores se crece.

A mis nietas Linda Gilberth y María Fernanda, en quienes el valor de la ternura se derrama grandemente irradiando amor en cada uno de sus gestos y acciones, a mi nuera Erika y a mi yerno Israel, por el amor que a cada cual de sus familias le tienen.

A la nobleza de mis nueve hermanos que forman parte también de mis valores.

A mis respetables maestros, que compartieron con migo el valor del conocimiento.

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Contaduría y Administración, Instituciones que comparten el valor físico y la riqueza intelectual del conocimiento, con lo que crece la fuerza interna del ser humano, porque "Por mi Raza sigue Hablando el Espíritu"

Al honorable Sínodo:

M. A. GERARDO SÁNCHEZ AMBRÍZ
DRA. MARÍA ELENA ACOSTA VELASCO
M. A. DAVID GALICIA OSUNA
M. A. MARÍA MAGDALENA CHAIN PALAVICINI
M. D. H. RAFAEL ZAVALA ORTÍZ
M. A. MIGUEL ENRIQUE SÁNCHEZ BOY
M. F. FERNANDO RODRÍGUEZ ARANDAY

Por su valioso tiempo que gratamente dedicaron a este trabajo, enriqueciéndolo con sus aportes.

A mi asesor, M.F. Fernando Rodríguez Aranday, el valor de la honestidad que profesa con humildad, es a mi juicio lo que le hace grande.

Al M.A. Miguel Enrique Sánchez Boy, por sus aportaciones de valor agregado en el desarrollo de este caso.

A mis amigos, que con valor y nobleza en sus momentos me han apoyado.

A todos mi más sincero agradecimiento, pero primeramente al ser omnipotente y maravilloso sin la voluntad del cual no se mueve la hoja del árbol, **DIOS**, sin tu compañía, iluminación, fortaleza y amor a cada paso de mi andar, no habría yo llegado a esta meta.

DANIEL HERRERA GARCÍA

INDICE

CONTENIDO		PAG.
	INTRODUCCIÓN	1
1	DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	6
1.1	UNIDAD DE ESTUDIO	6
1.2	UNIDAD DE ANÁLISIS	8
1.3	METODOLOGÍA DEL CASO	9
1.4	RAZONES PARA REALIZAR EL CASO DE ESTUDIO	13
1.5	PROPÓSITO DEL CASO	14
1.6	PROBLEMA	14
1.7	PREGUNTAS DEL CASO	14
1.8	DIRIGIDO A	15
2	MARCO TEÓRICO	16
2.1	RECURSOS HUMANOS Y APARTADOS QUE LO COMPONEN	16
2.2	CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO HUMANO	20
2.3	ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	22
2.4	CUATRO PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO	23
2.4.1	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	24
2.4.2	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	25
2.4.3	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	26
2.4.4	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	26
2.5	TENDENCIAS DE ENFOQUE AL DESARROLLO HUMANO	28
2.6	PROCESO DE DESARROLLO HUMANO	33
2.7	COMPORTAMIENTO HUMANO	34
2.8	VALORES Y ACTITUDES	44
2.8.1	LOS VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	47
2.9	TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN	54
2.9.1	TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES	53
2.9.2	TEORÍA DEL REFORZAMIENTO	56
2.9.3	TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	57
2.9.4	TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG	59
2.10	CALIDAD, UN CAMINO A SEGUIR EN LA CAPACITACIÓN	62

2.10.1	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	63
2.10.2	GENERACIONES DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN	66
2.10.2.1	PRIMERA GENERACIÓN	66
2.10.2.2	SEGUNDA GENERACIÓN	66
2.10.2.3	TERCERA GENERACIÓN	67
2.10.2.4	CUARTA GENERACIÓN	68
2.10.2.5	QUINTA GENERACIÓN	68
2.10.3	PRINCIPALES TEORÍAS DE CALIDAD	69
2.10.4	CALIDAD EN EL SERVICIO	75
2.10.5	CALIDAD HUMANA	77
2.10.6	MEJORA CONTINUA	79
2.10.7	REINGENIERÍA HUMANA	82
2.11	CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS	83
2.11.1	EMPOWERMENT	87
2.11.2	BENCHMARKING	92
3	MARCO REFERENCIAL	97
4	CASO DE ESTUDIO	104
4.1	DIAGNÓSTICO "FODA" EN FESC, CAMPO 4	109
4.2	NIVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDAD REQUERIDO POR CATEGORÍA	112
4.3	ESTADO ACTUAL DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD	115
5	SOLUCIÓN DEL CASO	120
5.1	EDUCACIÓN PARA ADULTOS	121
5.2	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	125
6	RESULTADOS	130
6.1	EDUCACIÓN PARA ADULTOS	130
6.2	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	132
7	CONCLUSIÓN	135

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

Somos lo que hacemos día a día.
De modo que la excelencia no es un acto,
sino un hábito.
Aristóteles

INTRODUCCIÓN

La capacitación es un proceso que tiene como propósito fomentar y conseguir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades, aptitudes y modificar las actitudes y los hábitos del trabajador para que desempeñe mejor su actividad laboral; y si a ésta se integran los cursos de desarrollo personal, seguramente que el ser humano estará en camino de encontrar satisfacción en su trabajo.

Además, se puede afirmar que es un medio eficaz para provocar el desarrollo integral de las personas, y que puede ser catalogado como una prolongación del proceso de la educación formal e informal que permite la autorrealización; por lo que, es indispensable mantener la mente en un continuo estado de dialogo con su medio, lo que permite mantenerse en constante aprendizaje, aumentado así la confianza en uno mismo, dado que, cuando se aprende se está motivado a seguir creciendo.

La motivación es un principio que impulsa al cambio del ser humano, se reconoce que hay un destino al que se quiere llegar, sin embargo, esta necesidad suele ser influenciada por conductas y acciones de quienes verdaderamente son responsables para hacer crecer integralmente a las personas, como son las autoridades, los instructores, los facilitadores y los promotores del cambio en la capacitación, por ello, es recomendable consolidar los programas de capacitación a través de los cuales se pretende modificar los hábitos y las conductas de los trabajadores administrativos.

"Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc. para ello estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Todos debemos participar en los modelos de educación que generen y consoliden una cultura y filosofía del trabajo hacia el logro del valor productividad".¹

Ello hace evidente la preocupación por la capacitación del ser humano guiándolo a desenvolverse en su contexto social, con un sentimiento de servicio a los demás, despertando su sentido de libertad, de obligaciones, derechos y responsabilidades.

¹ Siliceo A., Alfonso; *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Limusa, 1997, p. 17

Se reconoce que la capacitación es una herramienta, que es utilizada para fomentar el desarrollo sistemático de conocimientos y habilidades que ubica al trabajador en circunstancias de competencia y competitividad; entonces, es conveniente integrar los conocimientos técnicos con aquellos de tipo personal y generar así una nueva perspectiva en la calidad de vida en el trabajo.

Se puede afirmar que muchos problemas que afrontan los trabajadores en una organización, son generados por la falta de educación formativa o el equivocado encauzamiento de la misma, por lo que es urgente integrar una serie de programas de capacitación debidamente planeados y basados en necesidades reales de la institución, orientados hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, que es lo que cita y propone Alfonso Siliceo cuando dice que *"Todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a Aprender para aprender a Ser y así aprenda a Hacer."*²

En nuestro caso la capacitación en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC), campo 4 se ha orientado a lograr el desarrollo integral de los trabajadores, elevando el nivel de eficiencia del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño en el trabajo con agrado y

² Ob. Cit. p.20

eficiencia, armonizando su vivir en familia y en sociedad al formarlo en trabajo de equipo, servicio al usuario y la responsabilidad de ser él, induciéndolo a participar en a los programas de capacitación instituidos en la Facultad, que abarcan desde la educación abierta (nivel de educación básica, educación media básica y media superior) hasta cursos de actualización y promoción.

La FESC campo 4, cuenta a la fecha del presente trabajo de investigación con una plantilla de personal administrativo de base de 466 trabajadores, divididos en 43 categorías; para el año de 1997 solamente el 56% de los trabajadores cumplía con el nivel mínimo de escolaridad requerido en su categoría, en el año de 1998 se amplió la cobertura de los programas de educación para adultos bajo el sistema Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) y se incrementaron los cursos de capacitación con orientación al desarrollo humano, como respuesta positiva a esta medida, al término del año 1999 se contaba ya con un 78% de trabajadores que cumplen con el nivel de escolaridad requerido.

Actualmente se plantea la posibilidad real de que, en un tiempo promedio de tres años, el 100% de trabajadores administrativos de base obtengan su certificado, que les acredite el mínimo de escolaridad requerido por su categoría de desempeño y que mediante los planes de capacitación se materialicen los resultados esperados, lo que se pudo corroborar mediante la aplicación del cuestionario "Encuesta para evaluar la efectividad de la capacitación orientada al desarrollo humano"

aplicado en la FESC durante la presente administración, cuyos resultados aparecen en la conclusión de este caso, donde observamos: una participación activa de los trabajadores en los cursos formales, disminución de quejas sobre la ineficiencia en el desempeño del trabajador, mejoría notable en su comportamiento, conducción con responsabilidad, incremento de niveles de satisfacción y aportación de ideas para mejorar la actividad de su área laboral y calidad en el trabajo.

Que nadie con palabras te induzca ni con actos,
a hacer aquello que no sea para ti lo mejor.
Versos de oro 25 y 26, Pitágoras

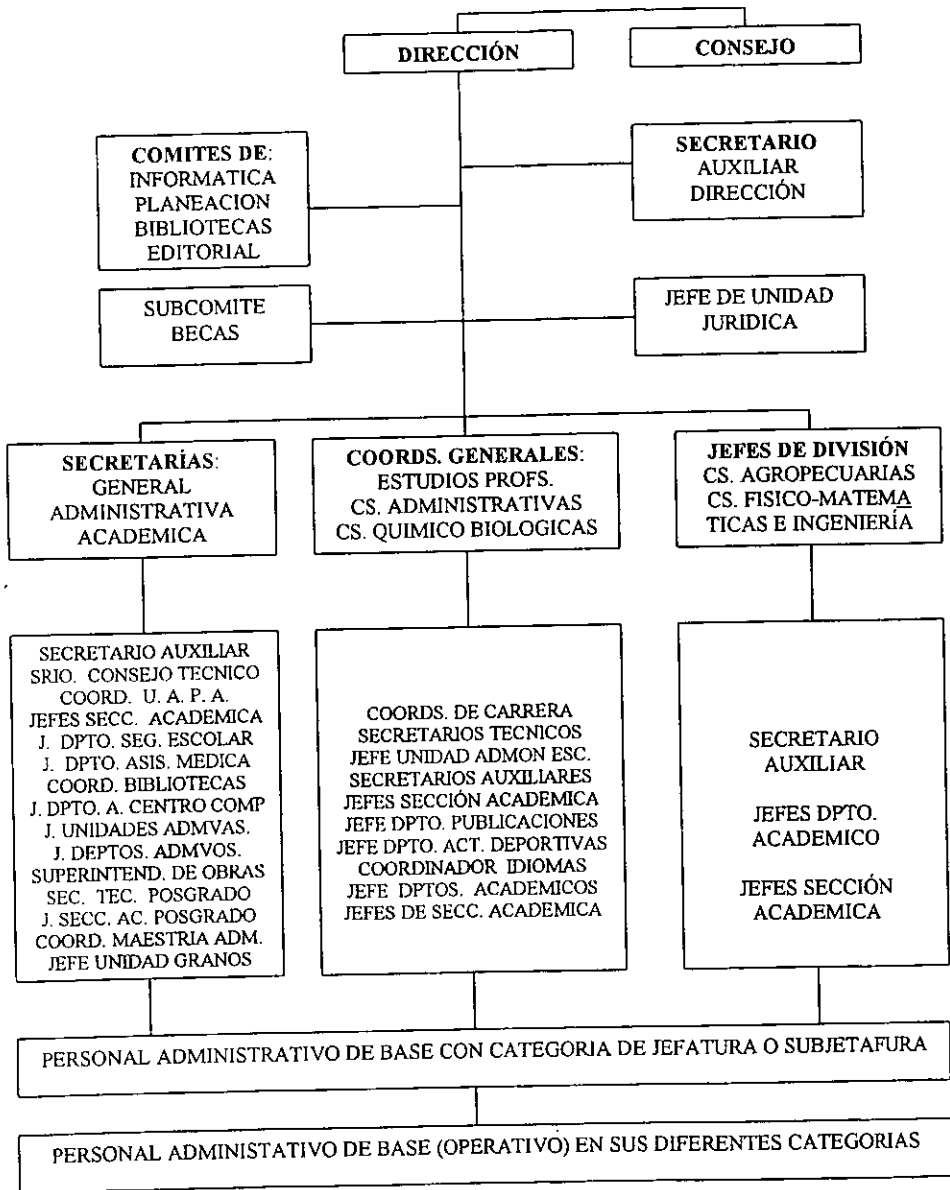
1 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

1.1 UNIDAD DE ESTUDIO

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, dependencia de la Universidad Nacional Autónoma de México, a 26 años de su creación cumple con el objetivo de satisfacer la necesidad de educación superior a una población universitaria de entre 10,000 y 12,000 estudiantes por ciclo, demandada por el proceso de industrialización en la zona norte del área metropolitana.

Cuenta al momento de realización del presente caso con 466 trabajadores administrativos de base, que ubicados en departamentos administrativos, coordinaciones de carrera, áreas académicas y departamentos de difusión cultural, contribuyen al cumplimiento del objetivo de FESC y en el organigrama se localizan a partir del cuarto nivel, como se muestra en la siguiente figura.

ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia con información del Departamento de Personal de la Facultad de Estudios Superiores

Cuautitlán. (Anexo 6)

1.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Los trabajadores administrativos de base de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán realizan funciones de: almacenista, analista, auxiliar contable, secretario, auxiliar de enfermería, de laboratorio, auxiliar de intendencia, bibliotecario, capturista de datos, carpintero, dibujante, enfermero, herrero, jardinero, laboratorista, mecánico, multcopista, electricista, plomero, transportista, impresor, operador de maquina registradora de tienda, operador de aparatos de audio, técnico, supervisor, vigilante, peón, jefe de biblioteca, de oficina, de servicios, de taller e incluso actividades de profesionista titulado.

Se encuentran cumpliendo los requisitos mínimos de preparación escolar que requieren para mantenerse en su categoría de trabajo e incluso promocionarse a otra superior, sin embargo, aunque es una obligación emanada del Artículo 123 Constitucional y en el Contrato Colectivo de Trabajo Cláusulas 50, 51, 52 y 53, se establece su compromiso de capacitar; esta actividad estaba siendo aplicada en la FESC bajo condiciones y parámetros insuficientes y deficientes, situación que se tradujo en el mal servicio, distracción de los trabajadores en sus áreas laborales, irresponsabilidad y descuido en materiales y equipo de trabajo, en ocasiones falta de respeto a sus superiores y compañeros de labor.

Esto se confirmó revisando los expedientes existentes en el Departamento de Capacitación de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, donde no existía alguna constancia que amparase una capacitación programada, tampoco se encontró ningún antecedente que se refiera a esta actividad, razón por la cual se optó por reuniones con los jefes de departamento y observaciones directas a trabajadores y se detectó una conducta inadecuada, dando origen a la propuesta de implantar un programa de capacitación sistemático y continuo con orientación al desarrollo humano, apoyado en principios y valores.

1.3 METODOLOGÍA DEL CASO

La metodología utilizada es la que plantea Robert K. Yin, también se consideró la Guía para la obtención del Grado de Maestro, emitida por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Robert K. Yin señala, que un caso de estudio es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto (que son los hechos), no son evidentes.

El estudio de caso es una metodología empleada para examinar eventos contemporáneos, consta de evidencia como la observación

directa, la entrevista sistemática, la documental e instrumental, como bases de datos.

Los estudios de caso se evalúan a través de la explicación de los nexos entre la teoría y la realidad, la descripción del contexto de la vida real, la evidencia empírica con que se beneficia alguna teoría en forma descriptiva y la posibilidad de explorar situaciones en las que los hechos a ser evaluados no tienen claridad en sus resultados.

Un diseño de estudio de caso es una secuencia lógica que relaciona los datos o hechos empíricos a las preguntas iniciales de un estudio y sus conclusiones.

“Es un plan de acción para ir de aquí a allá”

El aquí es un juego de preguntas iniciales a ser contestadas. El allá son algunas respuestas a las preguntas iniciales.

El diseño de estudio de caso sirve para guiar al investigador en el proceso de colecta, análisis e interpretación de la observación. También es un modelo lógico de prueba que permite deducir algunas inferencias a las relaciones causales. Su propósito es evitar que la evidencia se dirija a las preguntas iniciales de investigación.

Los componentes básicos de un diseño de estudio de caso son:

Preguntas de estudio	(el aquí)
Propuestas	(el allá)
Unidad de análisis	(el problema)
La relación entre los datos y propuestas	(causa-efecto)
El criterio para interpretar los resultados	(marco teórico)

El estudio de caso valida su construcción a través de las tácticas de validez siguientes:

1. Emplear múltiples fuentes de evidencia
2. Establecer cadenas de evidencia
3. Tener informantes clave

El estudio de caso se valida en forma interna a través de estudios causales o explicativos, en donde el especialista en casos determina o pretende determinar que el evento "X" causa el evento "Y".

El estudio de caso se valida en forma externa cuando una muestra generaliza una población, ello es, que cuenta con una generalización estadística empleada en el estudio de caso. En esta generalización hay un esfuerzo por llevar determinados resultados particulares a unos resultados generales, ampliando y enriqueciendo alguna teoría.

En resumen, se valida la construcción interna de un estudio de caso estableciendo medidas operativas para los conceptos estudiados,

descubriendo la relación causal, (donde ciertas condiciones son estudiadas como conductores de otras condiciones).

La validez externa se obtiene al establecer el dominio en el cual los resultados obtenidos son generalizados.

La confiabilidad de un estudio de caso se establece al asegurar que se llegará a los mismos resultados y/o conclusión, siguiendo el mismo método, documentando los procedimientos seguidos y desarrollando una base de datos a utilizarse en el estudio de caso, además de demostrar que los procedimientos de recolección de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados.

Por lo que, el diseño de conducción de caso de estudio puede ser único o múltiple. El diseño único trata sucesos en una organización en forma específica, en tanto que el múltiple trata sucesos correlacionados bajo diversos fenómenos y contextos, en que existen múltiples fuentes de evidencia, como son: Archivos, observación, encuestas, entrevistas, datos numéricos, etc.

La Guía para la obtención del Grado de Maestro establece que un caso práctico *"Es un método de investigación empírica en las ciencias que consiste en la descripción escrita de una experiencia, situación o problemática profesional real ocurrida en una empresa u organización, con el objeto de analizar dicha problemática, realizar un diagnóstico, presentar alternativas de solución argumentadas que sirvan para la toma*

*de decisiones y para elegir una solución fundamentada con argumentos teóricos y prácticos así como para evaluar los resultados de dicha solución acontecidos o futuros*³

El primer antecedente de algo semejante al Método del Caso es la Mayéutica empleada por Sócrates, conocida también como el diálogo socrático, (Mayéutica era el arte de las comadronas para ayudar a parir), por medio de preguntas, Sócrates provocaba que el alumno por sí mismo diera luz al conocimiento, es decir, descubriera la verdad por sí mismo.

El actual método de caso tiene en común con el método socrático que en ambos el profesor provoca que el alumno razone y descubra el problema o problemas y ofrezca alternativas de solución.

1.4 RAZONES PARA REALIZAR EL CASO DE ESTUDIO

Proponer un modelo de capacitación que genere eficiencia en los productos y servicios ofrecidos por la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán a la comunidad, para cumplir eficientemente con todas las actividades del personal administrativo y consolidarlo para provocar su crecimiento personal y profesional.

³ UNAM, FCA, *Guía para la obtención del Grado de Maestro, México, 2000, p. 7*

1.5 PROPÓSITO DEL CASO

Proponer un plan de estudios adecuado para el personal administrativo y llevar un seguimiento de continuidad en la capacitación.

1.6 PROBLEMA

Mejorar la capacitación para aprovechar la capacidad productiva del trabajador administrativo en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, campo 4.

1.7 PREGUNTAS DEL CASO

¿Es el desarrollo humano un factor de motivación en la capacitación integral del personal administrativo de base de FESC, campo 4?

¿Qué hacer para que el personal administrativo de base de FESC, campo 4, cumpla con el nivel mínimo de escolaridad requerido según su categoría?

¿Cómo lograr mediante la capacitación, que los trabajadores administrativos de base de FESC, campo 4, opten por la responsabilidad, el cumplimiento, el respeto y la convivencia armoniosa en sus áreas de trabajo?

¿Es la capacitación orientada al desarrollo humano una estrategia apropiada para aprovechar la capacidad productiva del trabajador administrativo de base en FESC, campo 4?

1.8 DIRIGIDO A

A la comunidad universitaria y en especial a las autoridades administrativas de la FESC y a los delegados sindicales, con el propósito de que conformen un programa de capacitación que responda a las necesidades del personal administrativo; también a los estudiantes de nivel superior que requieran de esta información y profesionales del ramo cuya relación tenga que ver con el desarrollo del factor humano, ó que se desempeñen en el campo de las Relaciones Humanas y las Ciencias Administrativas.

Recuerda que el poder
habita cerca de la necesidad.
Verso de oro, Pitágoras

2 MARCO TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS Y APARTADOS QUE LO COMPONEN

La administración de recursos humanos tiene como fin el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en un marco de actividad ética y responsabilidad social, sus cuatro objetivos fundamentales son:

***“Objetivos sociales.** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad –por ejemplo, cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico- no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.*

Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos personales. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción."⁴

⁴ William B. Werther, Jr. y Heith, Davis; *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 4 ed., México, McGraw Hill, 1996, p. 10-11

La administración de recursos humanos cuenta entre sus funciones con actividades diversas que se pueden clasificar en cuatro apartados, que son:

1. Reclutamiento
2. Selección de personal
3. Planeación de recursos humanos (contratación y separación de personal)
4. Orientación (inducción), capacitación y desarrollo

El reclutamiento, es el *"proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes"*⁵ se inicia con la búsqueda y termina cuando se han recibido en el departamento de recursos humanos las solicitudes de empleo. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o bien a petición de la dirección o gerencia correspondiente y considera tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe, para lo cual si juzga necesario se pone en contacto con quien solicita al nuevo empleado.

Selección de personal, *"consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados"*⁶ este proceso da inicio cuando se dispone de un grupo idóneo de solicitantes que se obtuvo mediante el reclutamiento, en esta fase se

⁵ Ob. Cit. P. 133

⁶ Ob. Cit. P. 155

ponen a prueba las características de los solicitantes a un puesto, pruebas que son de diversa índole, pues se hace buscando al aspirante que reúna los conocimientos, destrezas, habilidades y conductas necesarias para cumplir con el perfil de la vacante, hasta decidir la contratación.

Planeación de recursos humanos. *"El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro."*⁷ Permite al reclutador actuar de manera práctica al poseer información sobre las necesidades de contratación de personal. La planeación de recursos humanos en algunas organizaciones forma parte de una actividad que comprende además el reclutamiento y selección de personal y la denominan contratación.

Orientación, los programas de orientación o inducción se dan a nuevos empleados y *"suelen ser responsabilidad, generalmente, del departamento de personal y del supervisor"*⁸ del área a donde va a laborar el nuevo trabajador, ya que los temas a cubrir comprenden dos categorías, la de información general de la empresa que comúnmente se debe dar a todos los empleados y la información específica dirigida en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

⁷ Ob. Cit. P. 133

⁸ Ob. Cit. P. 190

· Cuando un nuevo trabajador es contratado, la administración de recursos humanos debió haber cumplido con los apartados mencionados, identificando con ello la capacidad y conocimientos del nuevo empleado que se fortalecerán con la orientación que reciban sobre temas como historia y estructura de la compañía, nombre de principales funcionarios, estructura de edificios e instalaciones, prestaciones y servicios al personal, presentaciones a sus compañeros de trabajo y explicación de funciones y deberes específicos de su puesto, quedando el nuevo trabajador en condición ideal para recibir capacitación continua, (una aportación del patrón, que le permitirá su cabal desarrollo, para cumplir satisfactoriamente con las necesidades del puesto).

2.2 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO HUMANO

· **Capacitación**, "(del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino *cápare* = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo"⁹ lo que conlleva un compromiso holístico en el desarrollo de la persona, por eso se le denomina capacitación integral.

⁹ Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia; *Administración de la Capacitación*, México, McGraw-Hill, 1997, p. 1

Adiestramiento, "(del adjetivo diestro, y éste, a su vez, de la palabra latina dexter = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñen en forma más efectiva"¹⁰ se entiende como habilidad o destreza adquirida generalmente en el trabajo preponderantemente físico, se dirige más al manejo de máquinas y equipo.

El desarrollo. "Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, es el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas. (Isaac Guzmán Valdivia, Problemas de la administración, Pág. 69. Limusa-Wiley, México, 1966)"¹¹

Desarrollo Humano, "es el estudio científico de cómo cambian las personas y como permanecen algunos aspectos con el correr del tiempo"¹²

Los cambios comúnmente presentan dos formas: Cuantitativa y Cualitativa, la segunda se produce en el carácter, la estructura o la

¹⁰ Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia; *Administración de la Capacitación*, México, McGraw-Hill, 1997, p.1

¹¹ Siliceo Aguilar, Alfonso; *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Limusa, 1997, p. 17

¹² Papalia E. Diane y Wendkos Olds, Sally; *Desarrollo Humano*, México, McGraw-Hill, 1999, p.3

organización, ejemplo, la naturaleza de la inteligencia de una persona, la manera como trabaja la mente, etc. y está marcado por la aparición de nuevos fenómenos no previstos en las etapas anteriores de vida de las personas; por ello se están integrando a los planes y programas de capacitación para mejorar las habilidades de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.

2.3 ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123 fracción XIII, consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. *"El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A" del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores."*¹³

Se reglamenta en la Ley Federal del Trabajo como derecho del trabajador a ser capacitado en su trabajo, (Artículo 153A al 153X) *"El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año"*¹⁴

¹³ Siliceo Aguilar, Alfonso; *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Limusa, 1997, p. 75

¹⁴ Ob. Cit.

*"La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país (Artículo 40)."*¹⁵

En la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, la obligación de capacitar al personal administrativo de base está contemplada en las cláusulas 50, 51, 52 y 53 del Contrato Colectivo de Trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México. (Anexo 1) y (Anexo 2)

2.4 CUATRO PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESERROLLO

Cuatro pasos preliminares se consideran en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo, estos son:

1. Diagnóstico de necesidades y planeación de la capacitación
2. Elaboración del programa de capacitación
3. Ejecución de la capacitación
4. Evaluación de la capacitación

¹⁵ *Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia; Administración de la Capacitación, México, Mc Graw Hill, 1977, p. 29*

2.4.1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

La evaluación de necesidades de capacitación permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que se requiere enfrentar para permanecer en niveles competitivos.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación se obtiene mediante el análisis y evaluación de lo que sucede en el desempeño del trabajador y la actuación deseada en el presente o el futuro. La diferencia encontrada en esta comparación, representa la información necesaria para planear el tipo y la intensidad de la capacitación requerida.

Investigar y diagnosticar las necesidades de capacitación, permite una visión integral de los requerimientos de la organización en sus diferentes áreas de desempeño humano, con lo que se pretende satisfacer las necesidades requeridas, según la detección de puntos débiles del personal en: conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que los trabajadores mejoren su nivel actual de eficiencia.

Diversos métodos se utilizan para diagnosticar las necesidades de capacitación, lo que permite orientar las prioridades que deberá tener el plan de capacitación y desarrollo de personal para alcanzar los resultados organizacionales deseados.

Los principales métodos utilizados son:

1. Análisis de las organizaciones
2. Análisis de las estrategias
3. Análisis de puestos
4. Análisis de los recursos humanos
5. Análisis de la cultura organizacional
6. Evaluación de desempeño
7. Entrevista con ejecutivos y supervisores
8. Planeación de carrera
9. Encuestas

2.4.2 ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

De acuerdo con las prioridades que se desprendan del diagnóstico de las necesidades de capacitación, los programas de capacitación permiten conocer por anticipado y según se haya planeado, a quienes se dirige la capacitación, que cambios del comportamiento se espera obtener en los participantes, que habilidades específicas se pretende desarrollar (objetivos), cuales serán las unidades temáticas y temas a tratar, los métodos y medios de enseñanza aprendizaje que se deberán aplicar, la duración, formas de evaluación, etc.

Algunos métodos de enseñanza requieren interacción del instructor y del grupo, principalmente en debates, pruebas, exámenes y sesiones de preguntas y respuestas. También requieren de desarrollar actividades externas tales como capacitación de campo, visitas a empresas, ensayos

de laboratorio, etc., mismas que permiten el desarrollo de grupos, resolución de problemas, medición de riesgos, mejora de autoestima y comunicación personal.

El método de instrucción más usual en la capacitación es el de participación de grupo, que suele apoyarse con equipo tecnológico como; el audiovisual, la computadora, etc. Ejemplos de este método son:

Mesa redonda

Panel

Grupos efectivos de trabajo

Seminarios

Conferencias con participación

Método de caso

2.4.3 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Consiste en llevar a la práctica lo planeado, lograr que los responsables de las unidades de capacitación, instructores, participantes y todos los que tengan que ver con el programa de capacitación, actúen de forma tal que se cumplan los objetivos establecidos.

2.4.4 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Esta etapa permite evaluar el grado de eficiencia de los programas de capacitación, es un instrumento administrativo que retroalimenta para

mejorar los programas de capacitación ó eliminar los que sean poco efectivos, por lo que se requiere considerar normas de evaluación para el plan de capacitación.

Un proceso sugerido para la evaluación de la capacitación es:

1. Establecer normas de evaluación
2. Hacer un examen al personal a capacitar, antes del curso o programa
3. Capacitar al personal
4. Hacer un examen al personal capacitado, después del curso o programa
5. Transferir el conocimiento a la práctica en el puesto
6. Hacer seguimiento

Un plan de capacitación debe tener como fin sustantivo además de adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes del personal, lograr calidad de vida en el trabajo; ello es posible si los trabajadores están motivados en su trabajo.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización, por lo que es necesario considerar en los planes y programas de capacitación la creación de un clima organizacional en el que se trate al personal, al término del programa de capacitación, como un experto responsable en su puesto. Con lo cual se elevará el nivel de satisfacción del trabajador,

complementándose con los estímulos y compensaciones que se ajusten a sus expectativas de crecimiento personal.

2.5 TENDENCIAS DE ENFOQUE AL DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano es una corriente de la Administración de Recursos Humanos que persigue el cambio, utilizando una estrategia y haciendo énfasis en las siguientes premisas: consolidación de los programas de capacitación, adopción de una filosofía de trabajo orientada al logro de resultados e instrumentando un programa de acción que nos conduzca a la obtención de resultados óptimos.

El desarrollo humano es una estrategia eficaz para complementar la capacitación del personal en una organización que sirve para mejorar el desempeño laboral, esta propuesta no es nueva, ya que, la historia del pensamiento administrativo reseña como al paso del tiempo grandes pensadores han hecho contribuciones en busca de la mejora del comportamiento humano en las organizaciones mediante un trato justo y razonado; en la actualidad, a la sociedad se le considera como una gran organización, lo que llama la atención es la insistente búsqueda y recuperación de los principios y valores que alguna vez formaron parte de ella.

En una cronología de pensadores de la administración que apunta a la motivación del personal con enfoque de desarrollo humano, se tiene que:

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
"400 a C.	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las Relaciones Humanas.
20	Jesús (Judea)	Unidad de mando, Reglamentos, Relaciones Humanas.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para estos. ¹⁶

AÑO APROX.	PENSADORES	CONTRIBUCIONES
"1901	Henry L. Gantt	Sistema de tareas y bonificación; enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.

¹⁶ Chiavenato, Idalberto; *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 1998, p 26-7

1910	Hugo Munsterberg Walter Dill Scott	Aplicación de psicología a los gerentes y a los trabajadores. Aplicación de psicología a la propaganda y al personal.
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología a la industria
1927	Elton Mayo	Concepto sociológico de grupos de trabajo.
1930	Mary P. Follett	Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración.
1938	Chester I. Barnard	Teoría de la organización; aspectos sociológicos de la administración, necesidad de la comunicación.
1947	Max Weber, Rensis Likert y Chris Argyris	En la teoría de las organizaciones se enfatizó en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto en la teoría de la organización. ¹⁷

En la época contemporánea el pensamiento del desarrollo humano apunta a un crecimiento holístico, por lo que no se debe desvincular de los procesos estratégicos de Calidad Permanente y/o Mejora Continua,

¹⁷ Claude S. George Jr.; *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, ps. Xviii, XiV y XX

que son en el presente necesidad urgente de atender por las organizaciones que desean ser productivamente competitivas.

Por lo que, retomando la cronología de Pensadores de la Administración, se encuentran entre otros:

AÑOS	AUTORES	APORTACIONES
1950 a 1980	William Edwards Deming	Inicia la transformación de la administración japonesa, utilizando los métodos estadísticos como una herramienta hacia la calidad y la mejora continua. Delega en sus 14 puntos una teoría de la gestión para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad para la transformación de la industria americana, (que fueron aplicados posteriormente a la japonesa).
1960 a 1961	Kaoru Ishikawa	Contribuye notablemente al desarrollo del control total de calidad, considerando necesario la participación de todos los empleados incluyendo al presidente o director de una organización, retoma la filosofía de respeto a la humanidad y contribuye también a la comprensión de la calidad en el servicio, al clarificar la cadena de relación proveedor-cliente.

Abraham Maslow contribuye también notoriamente en busca del desarrollo humano, sostiene que la motivación es un medio de ayuda a mejorar la autoestima y que el darse cuenta como se es realmente, sería la llave para tener una personalidad sana, exitosa y creativa, fortaleciéndose así para realizar todo su potencial, a la autoestima la define como *"El centro de nuestra conciencia personal"*¹⁸

Conciencia, se desprende del libro *Transmigración del Alma*, que es el conjunto de pensamientos que pasan por la mente del ser humano, *"La actitud mental positiva es la llave maestra de nuestra felicidad, en la mente se encuentra el intelecto, el razonamiento, nuestros pensamientos y con ella el hombre puede llegar hasta lo que conoce o puede imaginar"*¹⁹

Científicos del desarrollo humano como Peters Elkins, Rogers, Maslow y otros, establecen que *"La autoestima es una parte fundamental para que el hombre alcance la plenitud y autorrealización en la salud física y mental, productividad y creatividad."*²⁰

Todo ser humano puede poseer una alta autoestima para proyectarse en una imagen positiva y real que le permita crecer en su

¹⁸ Cruz Ramírez, José; *Autoestima y Gestión de la Calidad*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1997, p. 5

¹⁹ Beltrán Cabazos, Carlos A., *Transmigración del Alma*, México, Ed. Iztaccihuatl, 1996, ps. 36 -38

²⁰ Rodríguez Estrada, Mauro; *Autoestima Clave del Éxito Personal*, México, Ed. El Manual Moderno, 1990, ps.

futuro, hacia ello deberá encaminarse la capacitación orientada al desarrollo humano.

*"Bertrand Russel, decía; Nada hay tan importante para una persona como verse seguro en el futuro, de eso dependen su fortaleza, su desempeño, sus estados de animo, quien no espera un futuro ya es infeliz en ese mismo momento, nada hay más importante que lo que los seres humanos esperamos de nuestro futuro, ya que toda nuestra expectativa de lo que llegaremos a ser está inmersa en este planteamiento."*²¹

2.6 PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

Kolb identifica tres etapas de desarrollo para el proceso de crecimiento humano, que son:

- (1) **Adquisición nata** –adolescencia. Adquisición de las habilidades básicas de aprendizaje y estructuras cognoscitivas.
- (2) **Especialización**, a través de la educación formal y el entrenamiento y experiencias tempranas de la edad adulta, trabajo y vida personal, usualmente termina en la

²¹ Cruz Ramírez, José; *Autoestima y Gestión de la Calidad*, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1997, p. 81

educación media. El desarrollo es influenciado por un estilo de aprendizaje particular. Los individuos son delineados por su medio ambiente social, educacional y organizacional y se convierte en competencia para su vida y sus tareas profesionales.

- (3) **Integración**, *los estilos de aprendizaje no dominantes son adaptados y expresados. Los nuevos estilos de aprendizaje permiten el desarrollo del interés por nuevos cursos, cambios de vida y/o innovación en sus actividades profesionales individuales (citado en Kolb, 1976, p. 7).²²*

En una etapa temprana de la vida, cualquiera de las etapas mencionadas puede ser dominante y puede progresar sin el desarrollo de las otras, sin embargo, en el estado más alto de desarrollo, el aprendizaje y la creatividad generan una fuerte necesidad de integración de las tres etapas.

2.7 COMPORTAMIENTO HUMANO

Al comportamiento humano se atribuye, entre otros posibles factores, la personalidad y el temperamento, donde:

²² Henry C. Wilson; *Emergency response preparedness: small group training. Part 1 – training and learning styles*, <http://www.emerald-libraru.com/brev/07309bcl.htm>, p. 7-8 de 11, 25/98/00

Personalidad, es para los especialistas en la conducta humana, el reflejo o la interpretación del yo interno, frente a los demás; refiriéndose a la persona total, a lo íntimo del individuo, al resultado de todas las reacciones en su vida diaria en todas y cada una de las actividades que desempeñe en cualquier lugar y tiempo.

Se considera que tener capacidad para adaptarse fácilmente a los diversos tipos de situaciones y saber conducirse de la forma que más satisfaga a uno mismo y a los demás, es mostrar una adecuada personalidad.

Temperamento, es la manifestación exterior de la conducta; que infiltra toda actividad cognoscitiva (proceso por el cual pensamos acerca de las cosas, las vemos y sabemos que existen) en la esfera de los sentimientos, en los impulsos y en las acciones de las personas.

Las manifestaciones temperamentales del ser humano comúnmente son influenciadas por las normas y exigencias sociales, cambiando el temperamento frecuentemente debido a factores tales como la edad, salud, experiencia, etc.

Una persona que ingresa a laborar en determinada organización lo hace como individuo, dueño de su personalidad y temperamento, en donde podrá o no responder, por lo que las organizaciones generalmente establecen normas, procedimientos y reglamentos con el propósito de que los trabajadores se conduzcan con responsabilidad.

Estas organizaciones son el contexto (conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho) en el que trabajan las personas, la gente tiene un interés económico en ellas y su desempeño se ve configurado por la estrategia motivacional empleada en cada organización, quienes procurando mantenerse en posición competitiva, buscan enfoques sobre factores como el espíritu de trabajo en equipo y mejora en el nivel de vida de los trabajadores.

Comúnmente, una organización ofrece a las personas mejor colocación dentro de un sistema de estratificación social, siendo la división de trabajo entre puestos la posibilidad de asignar oportunidades y recompensas al trabajador, quien utilizando otra vía motivacional como es la capacitación, puede acceder a ello.

Desde luego que las organizaciones cuentan también con otros procedimientos para cubrir estos puestos, como el de reclutar a nuevas personas especificando anticipadamente el nivel escolar, así como la capacidad ó experiencia que se requiere para contratarlos.

Los puestos en las distintas organizaciones tienen variadas exigencias para las personas, ello justifica encontrar diferentes habilidades de trabajo en las mismas, por lo que el mejor desempeño del empleado se da cuando hay un ajuste adecuado de habilidad y éste se logra vía programas de capacitación que permitan el desarrollo integro del individuo en sus habilidades y actitudes.

El desarrollo humano integrado a la capacitación es un proceso que puede ayudar a desarrollar las habilidades de las personas para tener un mejor desempeño de sus actividades, Stephen P. Robbins escribe *"La investigación de la autoestima (AE) ofrece algunos puntos de vista interesantes respecto del comportamiento organizacional. Por ejemplo, la autoestima está relacionada directamente con las expectativas de éxito. Las personas con una AE alta creen que tienen más de la habilidad que se necesita para tener éxito en el trabajo. Los individuos con una alta AE tienden a enfrentar más riesgos en la selección de puestos, y es más probable que elijan puestos no convencionales a que lo hagan personas con una baja AE"*²³

Esto es una manifestación de la necesidad de considerar el desarrollo de la personalidad del individuo, entendiendo a la personalidad como: *"La suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros"*²⁴

Para ello, un medio de solución es el aprendizaje, aceptando como aprendizaje *"cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia"*²⁵

Seis estilos de aprendizaje se conocen para explicar el proceso de adquisición de patrones de comportamiento; el condicionamiento clásico,

²³ Stephen P. Robbins; *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, 7. ed., p. 98

²⁴ Ob. Cit. P. 90

²⁵ Ob. Cit. p. 105

el condicionamiento operante, gestalt, la teoría cognoscitiva, la teoría humanista y el aprendizaje social.

El condicionamiento clásico, es *"el tipo de condicionamiento con que un individuo responde a algunos estímulos que no producen de manera obligada dicha respuesta"* ²⁶ este condicionamiento se demostró a principios de siglo XX por el fisiólogo ruso Iván Pavlov con un experimento para enseñar a los perros a que salivaran en respuesta al sonido de una campana. (conocimiento por asociación) surge en respuesta comúnmente de algún evento específico, lo que provoca sólo comportamiento reflejo. Este condicionamiento se asocia con la teoría del estímulo-respuesta, la cual sugiere que aprendemos mediante la recepción de estímulos que provocan respuesta y esta respuesta al ser repetida provoca un reforzamiento, a este estilo de aprendizaje se le conoce también como Conductismo (*Behaviorismo*).

El condicionamiento operante, es *"el tipo de condicionamiento en que el comportamiento deseado voluntario lleva una recompensa o evita una sanción"* ²⁷ representa un comportamiento aprendido y no reflejo, B. F. Skinner argumentó *"si se crean consecuencias agradables que sigan a formas específicas de comportamiento, aumentará la frecuencia de éste"*.²⁸ Este condicionamiento se asocia con el estilo de aprendizaje conocido como Nuevo Conductismo, el cual considera que la mente

²⁶ Ob. Cit. p. 106

²⁷ Ob. Cit. p. 107

²⁸ Ob. Cit.

humana es selectiva en sus acciones y no responde de manera simple al estímulo, por lo tanto, el comportamiento debe tener un propósito. Sugiere que el entrenamiento más que el condicionamiento, es la esencia del aprendizaje.

Gestalt. "Este término implica que "el total es mayor que la suma de sus partes", que el total posee una "cualidad en añadidura a la suma de la información sensorial original" (Sahakian, 1970). Este punto de vista directamente opuesto al conductismo y nuevo conductismo, considera que el proceso de aprendizaje solamente puede ser analizado y organizado de manera compleja. El aprendizaje es visto como un patrón de actividades, un entendimiento de estas actividades es conocido como "insight" y ocurre cuando la persona que va a ser entrenada comienza a conscientizarse de la relevancia del propósito de su comportamiento".²⁹

Teoría Cognoscitiva. "Esta teoría se enfoca en como los humanos mejoran y organizan su conocimiento. "El conocimiento es un proceso no un producto" (Sahakian, 1970). Las teorías cognoscitivas son afectadas con procesos internos, conociendo o pensando acerca de la situación en la cual ocurre el comportamiento. Este proceso es definido como "aprendiendo a pensar" y está basado en la percepción de que el

²⁹ Henry C. Wilson; *Emergency response preparedness: small group training. Part.1 . training and learning styles*, <http://www.emerald-library.com/brev:07309bcl.htm>, p. 2 de 11, 25/09/00

proceso de aprendizaje no es solamente hacer algo, sino también incluye reflexionar en aprender de la experiencia".³⁰

Teoría Humanista. "Desde el punto de vista del entrenado, el entrenador tiene que detectar qué necesidades se tienen de aprendizaje, para de manera efectiva maximizar el potencial de beneficio tanto financiero como de días invertidos, esto significa usualmente, en menor tiempo al menor costo".³¹

El aprendizaje social "postula que la gente puede aprender mediante la observación y la experiencia directa"³² y la observación es un vehículo motivacional para ejemplificar modelos de conducta, diríase que es el patrón a considerar en un proceso de capacitación, pues permite la observación de modelos de padres, compañeros, maestros, instructores, formadores, actores de cine y televisión, jefes, etc., a este patrón de comportamiento se le ha llamado Teoría del aprendizaje social, (A. Bandura, *Social Learning Theory*)

"La influencia de modelos es crucial para el punto de vista de aprendizaje social. Se han encontrado cuatro procesos que determinan la influencia que un modelo tendrá sobre un individuo..... con lo que..... cuando la administración elabora programas para capacitación de los

³⁰ Ob. Cit.

³¹ Ob. Cit.

³² Stephen P. Robbins; *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 199, 7 ed. p. 108

empleados, mejorará considerablemente la probabilidad de que los programas tengan éxito, estos son:

1. **Procesos de atención.** La gente sólo aprende de un modelo cuando reconoce y pone atención a sus características cruciales. Tendemos a ser más influidos por modelos atractivos, disponibles repetidas veces, importantes para nosotros o similares a nosotros, de acuerdo con nuestra apreciación.
2. **Procesos de retención.** La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde la acción del modelo una vez que éste ya no esté fácilmente disponible.
3. **Procesos de reproducción motriz.** Después de que una persona ha visto un nuevo comportamiento mediante la observación del modelo, debe convertir la observación en acción. Este proceso muestra que el individuo puede desarrollar las actividades modeladas.
4. **Procesos de reforzamiento.** Los individuos se verán motivados a exhibir el comportamiento modelado si se proporcionan incentivos positivos o recompensas. Se prestará más atención al comportamiento que se refuerza, se aprenderá mejor y se llevará a cabo con mayor frecuencia.”³³

El desarrollo de programas eficaces de capacitación es una de las aplicaciones organizacionales que los administradores pueden dar a la teoría del aprendizaje social, misma que ofrece en este sentido una guía. “Nos indica que la capacitación debe ofrecer un modelo que capte la

³³ Ob. Cit. , ps. 108-9

atención del capacitando, le proporcione motivaciones, lo ayude a memorizar lo que ha aprendido para su uso posterior, le proporcione oportunidades para la práctica de nuevas conductas, le ofrezca recompensas positivas por los logros y, si la capacitación ha tenido lugar fuera del trabajo, le permita alguna oportunidad para transferir a su trabajo lo que ha aprendido.”³⁴

Hasta ahora los estudiosos de la actitud del individuo en las organizaciones lo han hecho sobre la base de trabajadores permanentes y de tiempo completo, sin embargo, ya se nota una tendencia hacia el trabajo temporal y no permanente, así como al trabajo basado en el hogar, en que la gente, trabajando en sus casas, utiliza comunicaciones electrónicas para enlazarse con sus patrones, lo que se puede traducir en la necesidad de capacitarse para la competencia y en busca de satisfacción completa del usuario de la fuerza de trabajo.

Capacitarse para competir es una acción de cambio en las personas y organizaciones, que sin duda les permitirá mejorar su posición, por lo que es recomendable considerar en los procesos de capacitación, la calidad y la ejecución de alguna meta a alcanzar, que esté evaluada en el mercado de competencia laboral (interno y/o externo), el cual suele ser un juez imparcial, por lo que puede considerársele cruel, ya que si el mercado se encuentra con una organización o aspirante al puesto, ineficaz e ineficiente, el mismo mercado les eliminará.

³⁴ Ob. Cit. p. 115

William Edwards Deming hace alusión a la necesidad de formar al personal hacia un proceso de mejora continua, como estrategia para mantenerse en estado competitivo, ello lo plasma en dos de sus catorce puntos para la administración de la calidad donde se refiere a la educación y capacitación, que son:

PUNTO 6, Capacitar al personal de la organización.

La capacitación y la educación son piedras angulares en un proceso de mejora continua, por lo que generar un compromiso educativo con todos los empleados de una empresa y asegurarse que cada uno tenga cabal entendimiento de su trabajo, así como de las políticas y valores organizacionales y las necesidades del usuario y/o proveedor del producto de su labor, es una estrategia recomendable, considerando que la capacitación en el trabajo debe ser totalmente reconstruida, llevándose a todos los niveles de la organización buscando adaptar a las personas al uso del pensamiento estadístico.

PUNTO 13. Proveer de reentrenamiento sobre la marcha, para mantener a la gente al día de todos los desarrollos en materiales, métodos y tecnologías.

La filosofía del doctor Deming ofrece un modelo para que las organizaciones se incorporen a la competitividad con procesos de mejora continua y sugiere que la dirección empresarial del factor humano, debe considerar que educar y capacitar al trabajador es una inversión

provechosa, que les permitirá reducir la rotación de personal, minimizar los desperdicios y por ende disminuir el costo.

Darse cuenta que las personas son el factor más importante de una organización y no un gasto, facilitará reconocer la necesidad de educar y desarrollar al recurso humano. Observó el doctor Deming que Japón no tenía nada, con excepción de su gente y una buena administración, incorporó reglas de la teoría estadística y su aplicación, y fomentó el trabajo en equipo, logrando con ello óptima calidad, competitividad y desarrollo exitoso de su economía.

2.8 VALORES Y ACTITUDES

*"¿Tiene razón Melman?, ¿Son realmente mejores empleados los trabajadores felices?, desde un punto de vista intuitivo, tiene sentido que los trabajadores satisfechos sean más productivos, leales y comprometidos..... a ello se encamina la demostración moderna de administración por valores..... los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso."*³⁵

³⁵ Ob. Cit. , p. 174

Los valores contienen atributos que muestran los pensamientos de una persona acerca de lo que es correcto, bueno o deseable y establecen las bases para la comprensión de la actitud y de la motivación del individuo en las organizaciones, influyendo generalmente en las actitudes y el comportamiento, son también un factor importante en la capacitación por competencias.

Los valores son adquiridos, se dice incluso que por herencia, otros por cultura y otros más son provocados por los padres, maestros, instructores, formadores, amigos, etc., e influenciados por los diversos ambientes vivenciales, esta fuente de valores se alinea a la fuente de la educación, razón fundamental por la cual se propone que la formación de valores humanos sea considerada como parte integral en los procesos de capacitación.

Allport y asociados identificaron seis tipos de valores, con relación a la organización y son:

1. **Teóricos:** *Le dan una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional*
2. **Económicos:** *Enfatizan lo útil y lo práctico*
3. **Estéticos:** *Asignan el valor más alto a la forma y a la armonía*
4. **Sociales:** *Asignan el valor más alto al amor de la gente*
5. **Políticos:** *Enfatizan el logro de poder e influencia*

6. **Religiosos:** *Se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión del cosmos como un todo.*" ³⁶

"Las actitudes al igual que los valores, se adquieren de los padres, los maestros y la membresía de grupos de gente como uno. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos, respetamos o tal vez, incluso, tememos. Observamos la forma en que se conducen los familiares y amigos, y modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que se alinien con los de ellos. La gente también imita las actitudes de individuos populares y a quienes admira y respeta" ³⁷ diríase sólo que los valores se incorporan en el sentimiento, pensamiento y acciones de las personas, en tanto que las actitudes a veces sólo quedan en el pensamiento y acciones, lo que las vuelve convenencieras y menos estables que los valores.

Con los valores integrados a procesos de capacitación, se debe buscar que las actitudes no sólo queden en el pensamiento, sino que vayan más al interior de las personas, con lo que se puede lograr incidir en dos tipos de actitud:

- **Involucramiento con el puesto**, que *"mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima.*

³⁶ Ob. Cit. p. 176

³⁷ Ob. Cit. p. 181

Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él.”³⁸

- **Compromiso organizacional**, que es “el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.”³⁹

2.8.1 LOS VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Margulies y P. Raia exponen un conjunto de valores y principios que son relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, de los cuales se extrae la conveniencia de capacitar al factor humano con énfasis en el desarrollo humano, dichos valores y principios los concentran en las siguientes seis premisas:

1. *“Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.”*
2. *“Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.”*
3. *“Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.”*

³⁸ Ob. Cit. p.181

³⁹ Ob. Cit. P. 181.

4. *Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba por vencer.*
5. *Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.*
6. *Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.”*⁴⁰

El factor humano es una veta de oportunidades, por lo que puede colaborar y aportar más de lo que simplemente se espera de él, y cuando se le contrata es en su plenitud y no sólo una parte de él, por lo mismo se debe buscar su desarrollo pleno e integral, creativo y participativo al trabajar en equipo, debe buscarse el motivo impulsor de su crecimiento y éste con frecuencia se encuentra en forma terapéutica.

El desarrollo humano implícito en el desarrollo organizacional a la vista de Margulies y P. Raia quienes escriben *“Nosotros hacemos fuerte hincapié en incrementar el buen sentido de quienes laboran en la empresa y el de esta misma. Queremos decir con esto, Que conviene poner más en comunicación a los individuos y a los organismos con sus realidades internas y las de quienes los rodean. Por lo que toca al individuo, esto exige que comprenda las consecuencias de su conducta. ¿Qué piensan de él los demás? ¿Cómo reaccionan a lo que hace? ¿Le*

⁴⁰ *Margulies, Newton y P. Raia, Anthony; Desarrollo Organizacional, México, Editorial Diana, 1993, 9. ed. p. 15*

tienen confianza? y respecto a la empresa u organismo, el auto examen de su ambiente cultural y de los frutos que éste rinde; o sea las normas, los principios, el trámite de las decisiones y el ambiente general que se ha creado y consolidado en el curso del tiempo.”⁴¹

Al mantener al factor humano en proceso de capacitación con desarrollo humano (no forzosamente debe ser terapéutico) se busca que el individuo se torne más franco y sincero y aumente su capacidad interpersonal, con más idea de cómo solucionar problemas creativamente.

Escriben Margulies y P. Raia, *“Para iniciar gestiones tendientes a la actuación franca y sincera, es preciso concentrarnos en el desarrollo de toda la persona; y hacerlo en forma orgánica: La realización del programa no es cosa que pueda imponerse a la fuerza; tiene que adaptarse de muchas maneras a las necesidades, tal como se manifiesten y se reconozcan. Con el tiempo, la terapéutica y el desarrollo individual (o sea el mayor contacto con las propias realidades), se convierten en valores y principios por sí mismos y llegan a formar parte del individuo. Y al depender menos las personas de las motivaciones y al volverse más francas y sinceras, demuestran claramente que poseen actitudes creadoras acerca de cuestiones de organización; esto se convierte en un valor compartido en el seno del organismo. Una vez que esos valores logran infiltrarse y que el personal tiende hacia ellos, el impulso por sí y en sí ha de contener energías propicias a los cambios y*

⁴¹ *Ob. Cit., p. 43*

*abiertas a nuevas posibilidades dentro del organismo. Por ejemplo, al tenerseles más confianza a las relaciones, al delegar más responsabilidades, al ceder el espíritu de competencia el campo a la colaboración, todos experimentan una sensación de estar liberados. Se sienten más capacitados para poner a prueba todo lo que los rodea, a ensayar nuevas soluciones y a "sacudir la barca". Este cambio puede ser estimulante y productivo, empero también puede ser fuente de dificultades y es preciso prever gran variedad de reacciones."*⁴²

Para French y Bell el desarrollo humano está implícito en el desarrollo organizacional, sin el primero difícilmente se da el segundo y el desarrollo humano se sustenta en valores a los que conceptualizan como creencias y definen como "*Creencias acerca de lo que es algo deseable o algo bueno (por ejemplo, la libertad de expresión) y de lo que es algo indeseable o algo malo (por ejemplo, la deshonestidad).*"⁴³ Y establecen que tanto valores como creencias proporcionan estructuras y estabilidad a las personas a medida que tratan de comprender el mundo que les rodea.

Sostienen también que así como hay valores en el desarrollo humano los hay en el desarrollo organizacional y estos se han obtenido de la investigación y teorías de los científicos de la conducta y de las experiencias y observaciones de gerentes en la práctica.

⁴² *Ob. Cit. ps. 43 -4*

⁴³ *Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr.; Desarrollo Organizacional, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, 5. ed., p. 70*

Dividen a los Valores Compartidos del Desarrollo Organizacional en:

- Humanistas
- Optimistas, y
- Democráticos

*"**Los valores humanistas** proclaman la importancia del individuo. Respetan a la persona total, tratan a las personas con respeto y dignidad, asumen que todas poseen una valía intrínseca, consideran que todas las personas tienen el mismo potencial para el crecimiento y el desarrollo. **Los valores optimistas** postulan que las personas son básicamente buenas, que el progreso es posible y deseable en los asuntos humanos, y que la racionalidad, la razón y la buena voluntad son instrumentos para progresar. **Los valores democráticos** aseveran la santidad del individuo, el derecho de las personas a estar libres del abuso arbitrario del poder, un trato justo y equitativo para todos, y justicia mediante el imperio y el proceso adecuado." ⁴⁴*

Los valores son sin duda una parte integral en el desarrollo organizacional, Warren Benis propuso en el año de 1969 que los practicantes del desarrollo organizacional compartieran una serie de metas normativas basadas en su filosofía humanista y democrática, para ello legó la siguiente lista:

⁴⁴ Wendwill L. French y Cecil H. Bell, Jr.: *Desarrollo Organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, 5. ed. ps. 70-1

1. *"Una mejoría en la competencia internacional.*
2. *Un cambio en los valores, de manera que los factores y sentimientos humanos se consideran como algo legítimo.*
3. *El desarrollo de una creciente comprensión entre y dentro de los grupos de trabajo, con el fin de reducir las tensiones.*
4. *El desarrollo de un "Equipo Gerencial" más efectivo, es decir, la capacidad de trabajar con grupos funcionales de una manera más competente.*
5. *El desarrollo de métodos mejores para la resolución de conflictos. En vez de los acostumbrados métodos burocráticos que se basan primordialmente en la supresión, el compromiso y el poder sin principios, se buscan métodos más racionales y abiertos para la resolución del conflicto.*
6. *El desarrollo de sistemas orgánicos, más que mecánicos. Esto es una enérgica reacción en contra de la idea de las organizaciones como mecanismos en los cuales los gerentes "trabajan" como si oprimieran botones."*⁴⁵

Robert Tannenbaum, profesor de UCLA y Sheldon Davis de TRW SYSTEMS en el año de 1969 afirmaron que estaba ocurriendo un importante cambio en los valores aplicados al desarrollo organizacional, señalando una visión según ellos más apropiada de las personas en las organizaciones y generaron el siguiente listado de 12 puntos, de lo que llamaron valores en transición:

⁴⁵ *Ob. Cit., ps. 74-5*

- *“Apartarse de una visión de las personas consideradas como esencialmente malas, hacia una visión de las personas consideradas como básicamente buenas.*
- *Apartarse de una evaluación negativa de los individuos, hacia su confirmación como seres humanos.*
- *Apartarse de resistirse a las diferencias individuales y tenerles miedo, hacia aceptarlas y utilizarlas.*
- *Apartarse de utilizar a un individuo primordialmente en referencia a la descripción de su puesto, y considerar al individuo como una persona completa.*
- *Apartarse de separar con un muro la expresión de los sentimientos, hacia hacer posible tanto su expresión apropiada como su uso efectivo.*
- *Apartarse de la actitud de ocultarse tras una máscara y jugar ciertos juegos, hacia una conducta auténtica.*
- *Apartarse del estatus del puesto para conservar el poder y el prestigio personal, hacia el uso del estatus del puesto para los propósitos relevantes de la organización.*
- *Apartarse de la actitud de desconfiar en las personas, hacia confiar en ellas.*
- *Apartarse de evitar enfrentarse a los demás con datos pertinentes, hacia una confrontación apropiada.*
- *Apartarse de evitar los riesgos, hacia una buena disposición para arriesgarse.*

- *Apartarse de una perspectiva del proceso de trabajo como un esfuerzo improductivo, hacia considerarlo como algo esencial para el logro efectivo de la tarea.*
- *Apartarse de un énfasis primordial en la competencia, hacia un énfasis mucho mayor en la colaboración.”⁴⁶*

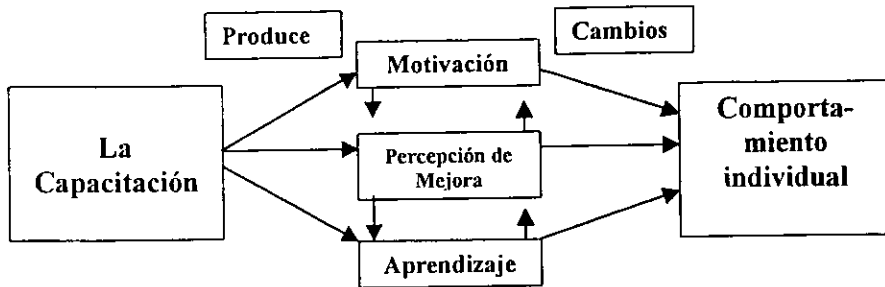
De lo expuesto se desprende una íntegra relación de los valores en las actitudes y por lo tanto en el comportamiento humano.

2.9 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA MOTIVACIÓN

La gente motivada se esfuerza por tener un mejor desempeño que la que no lo está. *“Motivación es la disposición de hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos, para satisfacer alguna necesidad individual”,⁴⁷* la capacitación es una fuente importante para motivar al personal de una organización al cambio en sus actitudes, desempeño y resultados laborales, encaminándose a la ruta de procesos de mejora continua.

⁴⁶ *Ob. Cit.*, ps. 75 -6

⁴⁷ *Stephen P. Robbins: Fundamentos de Comportamiento Organizacional, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998, 5. ed p. 52*



Fuente: Creación propia en el desarrollo del caso

2.9.1 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES

David McClelland con otros estudiosos han propuesto la teoría de tres motivos o necesidades en el trabajo, que dice:

1. *“La necesidad de logros (nLog). El impulso por sobresalir, de ejecutar en relación con un conjunto de normas, de luchar por triunfar.*
2. *La necesidad de poder (nPod). El anhelo de hacer que otros se conduzcan de una manera que de otro modo no hubieran seguido. (Liderazgo)*
3. *La necesidad de afiliación (nAfi). El deseo de relaciones personales estrechas y amistosas.”*⁴⁸

⁴⁸ Ob. Cit. p. 57

La primera refiere a los grandes realizadores con su alto deseo de hacer mejor las cosas, luchan por triunfar aunque no obtengan recompensa por su éxito, buscan metas realistas que generalmente exijan esfuerzo; la segunda genera derrama de influencia en los demás, quien busca pretende poder deseando influir en los demás, prefiere las situaciones competitivas que le permitan ganar prestigio y mantenerse influyente, considérese que capacitar es desarrollar habilidades vía conocimientos, ello es poder, o sea la capacidad de hacer sin perjudicar a nadie; y la tercera que implica el deseo de ser aceptado por los demás, converge en las personas que prefieren ser cooperadores y no competidores, tratando de obtener con ello un grado mayor de mutuo entendimiento, las tres necesidades conllevan implícito el desarrollo humano.

2.9.2 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

La teoría del reforzamiento "es un planteamiento conductual que argumenta que los refuerzos condicionan el comportamiento..... los teóricos del reforzamiento consideran que la conducta está causada por el entorno; los sucesos cognoscitivos internos no son temas de interés. Lo que controla el comportamiento son los refuerzos: cualquiera que sea la consecuencia que siga de inmediato a la respuesta aumenta la probabilidad de repetir la conducta" ⁴⁹ y los procesos de capacitación son

⁴⁹ Ob. Cit., p. 60

procesos de reforzamiento, por el hecho de darle continuidad al conocimiento buscando causar una conducta deseable.

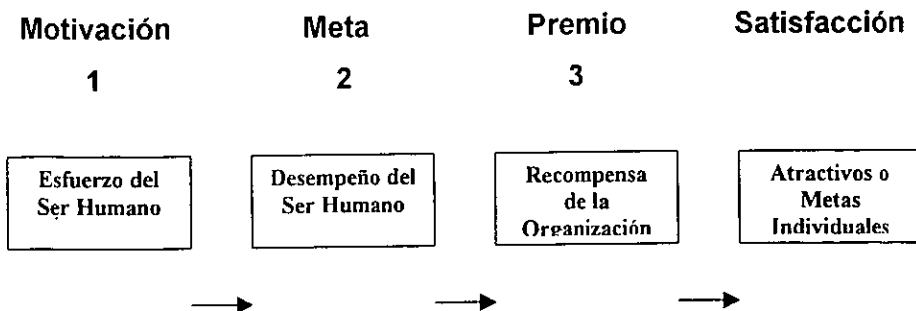
2.9.3 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS

La teoría de las expectativas refiere que la tendencia a actuar en un cierto sentido depende de la expectativa de que a dicha actuación seguirá un resultado atractivo, e incluye las siguientes variables:

- *“Atractivo: La importancia que el individuo concede al resultado o recompensa que puede obtener en el trabajo. Esta variable considera las necesidades insatisfechas del empleado.*
- *Vinculación entre desempeño y recompensa: El grado en que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel llevará a la consecución del resultado.*
- *Vinculación entre esfuerzo y desempeño: La probabilidad que percibe el individuo de que ejercer cierto grado de esfuerzo conducirá al desempeño.”*⁵⁰

Depende de las metas personales y la percepción que se tenga de los valores organizacionales, que se pueda producir el deseo de alcanzar las expectativas.

⁵⁰ *Ob. Cit. ps. 62 y 63*



Fuente: Creación propia en el desarrollo del caso

1. **Fuentes de motivación en el trabajo;** son básicamente el salario, la seguridad, la confianza, las prestaciones, las relaciones personales, el desarrollo personal, etc.
2. **Factores individuales que influyen para que el trabajador se vea motivado a lograr su meta;** Las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada cual, un empleado puede encontrar la motivación en el trabajo atractiva, negativa e incluso le puede ser indiferente.
3. **Atractivo de los premios que ofrecen las organizaciones;**
 - Deben producir satisfacción a los trabajadores.
 - Deben corresponder a lo que buscan los empleados.
 - Deben despertar en los trabajadores el deseo de querer, de ver, de oír, de ir y de hacer.
 - Deben corresponder al valor que el empleado concede a la organización.
 - Deben buscar que el trabajador desarrolle integralmente sus habilidades para que vaya logrando cada meta que se fije.
 - Deben inducirle a prepararse para estar en un mercado competitivo.
 - Deben producirle ánimo de mantenerse en estado de mejora continua.

2.9.4 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas en situación de trabajo:

1. **Factores higiénicos**, también llamados **extrínsecos** ó **de no satisfacción**, que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, considerando las condiciones en que desempeñan su trabajo, mismas que comúnmente son decididas por quienes dirigen una organización, por lo que están fuera del control de los trabajadores. Herzberg los denomina factores higiénicos por ser profilácticos y preventivos, evitando la no satisfacción sin provocar satisfacción, analógicamente son un medicamento que evita la infección y/o combate el dolor de cabeza, sin mejorar la salud.
2. **Factores motivacionales**, también llamados **intrínsecos** ó **de satisfacción**, que están relacionados con el contenido del puesto de trabajo y con la naturaleza de las tareas que se desempeñan, estando así bajo el control del trabajador, involucran sentimientos que tienen que ver con la evolución de la persona, con su reconocimiento profesional y autorrealización, considerando los aspectos de reto y oportunidad para el desarrollo de la creatividad individual.

"Esta teoría afirma qué:

- *La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que las personas desempeñan: son los factores motivacionales o de satisfacción;*
- *La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea al cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción."*⁵¹

Herzberg contempla que para proporcionar motivación continua en el trabajo se puede provocar enriquecimiento de tareas, mediante la sustitución de las más simples y elementales por otras más complejas, que ofrezcan condiciones de reto y satisfacción al trabajador, quien así podrá continuar con su desarrollo personal, produciendo a la organización efectos rentables como aumentar la productividad, reducir el ausentismo y disminuir la rotación de personal.

La teoría de Herzberg presenta puntos de coincidencia con la de Maslow, quien se basa en las necesidades humanas, véase:

⁵¹ *Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 1998, 4. ed. p. 528*

COMPARACIÓN ENTRE AMBAS TEORÍAS

MASLOW <i>Jerarquía de necesidades</i>	HERZBERG <i>Factores higiene-motivación</i>
Necesidades de autorrealización. SECUNDARIAS	El trabajo es responsabilidad, progreso y crecimiento. MOTIVACIONALES
Necesidades de estima (ego) SECUNDARIAS	El trabajo genera realización, reconocimiento y estatus. MOTIVACIONALES
Necesidades sociales. PRIMARIAS / SECUNDARIAS	El trabajo provoca relaciones interpersonales y de supervisión. HIGIÉNICOS
Necesidades de seguridad. PRIMARIAS	En el trabajo se generan políticas empresariales que deben producir seguridad en el puesto. HIGIÉNICOS
Necesidades fisiológicas. PRIMARIAS	El trabajo se sujeta a las condiciones físicas de la organización, al salario y la vida personal. HIGIÉNICOS

2.10 CALIDAD, UN CAMINO A SEGUIR EN LA CAPACITACIÓN

El valor dominante en las organizaciones está dejando de ser el capital económico para dar paso a las ideas, con múltiples iniciativas en nuevos campos de desempeño, en ello el ser humano es clave y por lo mismo preocupa la calidad de vida, la información, la formación permanente, la salud, etc., están cambiando los valores.

Ahora es relevante la capacidad de las personas para concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en grupos, etc., nació la idea de grupos de mejora, comités de calidad y círculos de calidad, lo que está calando en las organizaciones que en un giro de 180° respecto a inicio del siglo XX, cifran su éxito en los aportes y colaboración de los trabajadores, están cambiando los valores.

En este cambio de valores está implícito un cambio de cultura (conocimientos), un desarrollo de la mentalidad, un nuevo aprendizaje y entrenamiento para la cooperación y trabajo de equipo, cambio de actitudes, motivaciones, etc., el factor humano hoy es la clave, visto como trabajador o como cliente interno de la organización, refiriéndose a la persona a la cual entregamos nuestro trabajo y que (compra) los bienes o servicios que le entregamos.

Es injusto que un trabajador o jefe cargue con la desmotivante tarea de arreglar lo que está mal hecho por otro, es injusto que dedique

su tiempo a revisar y solucionar los errores que él no ha cometido y que son responsabilidad de su vendedor interno, dentro de una organización cada persona compra / transforma / vende, por lo que es necesario preparar al personal para el **saber ser** tanto como para el **saber hacer**.

2.10.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

La calidad es una de las propuestas administrativas más avanzadas hoy en día, con ella se puede plantear soluciones integrales a problemas añejos, entre los antecedentes de algunas teorías administrativas orientadas a la búsqueda de calidad se encuentran:

La teoría científica de Taylor, que pretende depurar la forma de trabajo de los obreros del entonces naciente capitalismo industrial, Taylor estudia la empresa automotriz y le hace recomendaciones para iniciar la producción en serie modelo T. diríase que nació la producción de carros en serie, aunque en su afán por elaborar el producto con mayor rapidez, deshumanizó el trabajo hasta la enajenación misma del trabajador, quien durante su jornada laboral se dedicaba sólo a hacer una actividad específica en el proceso productivo.

En respuesta aparece la **teoría Y de Mc Gregor**, quien propone alta productividad, satisfacción del personal y desarrollo humano de los empleados, nuevos intentos por recobrar la humanización hacen algunos investigadores norteamericanos, proponen nuevas formas de gestión,

administración por objetivos y aparecen los principios de planeación estratégica de Peter Drucker, mientras ello sucede en occidente, en el oriente otro norteamericano, Edwards Deming asesoraba a los japoneses en una nueva propuesta de control de calidad total, concepto acuñado originalmente por Feingenbaum.

El Dr. Deming llegó a Japón en 1950 a impartir un seminario sobre calidad, en términos de control estadístico, impactó tanto su propuesta que al año siguiente Japón creó el premio Deming a la calidad, en Estados Unidos hasta 1988 se instaura su Premio Nacional Malcolm Baldrige de Calidad. En noviembre de 1989 se crea en México el Premio Nacional de Calidad, que se empieza a otorgar hasta 1991.

En 1954 el Dr. Juran acude también a Japón a asesorar a la alta dirección con su trilogía de la calidad; planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad, Deming y Juran dejan su simiente en personas como Ishikawa quien maneja la calidad total e inventa el diagrama causa-efecto conocido como espina de pescado, para detectar los problemas de un proceso.

Aun viviendo el Dr. Deming a poca distancia de la Casa Blanca, su propuesta fue atendida en Estados Unidos hasta por el año 1980, se extendió con rapidez en el territorio estadounidense, centrandose su interés en la búsqueda de modelos occidentales propios de su idiosincrasia, la calidad total se maneja como herramienta junto con el *Just in Time* (JIT) y el Computador integrado a la manufactura (CIM).

La óptica norteamericana de la calidad es representada por uno de los más influyentes autores en Estados Unidos, Philip Crosby, quien ha destacado con su propuesta de la revolución de la calidad y la meta cero defectos, la calidad empieza a difundirse más allá de la empresa, extendiéndose a los servicios, entre ellos, la educación.

Una gran diferencia se reconoce entre Japón y el occidente, ésta radica en que mientras la empresa occidental ve en la calidad una manera de hacer, la empresa japonesa la considera una manera de ser. Son cinco los puntos que caracterizan al sistema Japonés:

- 1.- La división del trabajo se da en tres niveles, alta gerencia, gerencia media y gerencia baja.
- 2.- Las juntas directivas se constituyen por altos ejecutivos de la organización y toman decisiones en conjunto.
- 3.- El sistema de rangos por antigüedad les permite promociones automáticas según escala de tiempo de antigüedad en la organización, todos ascienden y esto implica una capacitación permanente.
- 4.- El flujo de decisiones de abajo hacia arriba permite que ante un problema se organicen en la baja gerencia en círculos de participación o de calidad y presenten soluciones.
- 5.- La relación personal entre el superior y el subalterno permite que este último obedezca al superior, pero puede hacerle ver sus fallas.

2.10.2 GENERACIONES DE LA CALIDAD EN LA CAPACITACIÓN

El proceso de calidad ha evolucionado a través del tiempo, el énfasis ha ido cambiando del proceso al cliente y del cliente al proceso, por ello se puede reconocer que, al capacitar al personal en términos de calidad, se deben considerar como mínimo las siguientes generaciones:

2.10.2.1 PRIMERA GENERACIÓN

El eje es la educación a un estándar. Se origina en la década de los años 50 en Estados Unidos y es llevada a Japón por el Dr. Deming, se centra en el proceso productivo partiendo de una especificación dada en un producto.

Las principales herramientas desarrolladas fueron el proceso estadístico del control de la calidad, la estandarización, los procedimientos de inspección y el ciclo PDCA del Dr. Deming (planear, hacer, verificar y corregir), entre sus debilidades se puede considerar la actitud orientada a la inspección y a la falta de conocimiento del mercado.

2.10.2.2 SEGUNDA GENERACIÓN

El tema central es la educación al uso, esto es, la satisfacción del cliente. Coincide con la revolución del consumidor que inició en Japón en la década de los años 60, el énfasis se hace en la calidad del diseño y en

el desarrollo de nuevos productos, la mejora del proceso abarca todas las divisiones de la empresa, las cuales deben funcionar como una sola unidad integrada.

Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran los procedimientos para coordinar las actividades interfuncionales y la mercadotecnia, puede considerarse que la debilidad de este enfoque radica en el incremento del costo y, por ende, del precio de venta del producto.

2.10.2.3 TERCERA GENERACIÓN

El eje es la educación al costo, surge en la década de los años sesenta con la crisis del petróleo y la competencia de los países asiáticos. Se retoma el proceso productivo con el propósito de generar alta calidad y bajo costo, dicho costo involucra a todas y cada una de las unidades de la organización y se produce un desarrollo exponencial de los círculos de calidad, el control del proceso se amplía hasta tener una retroalimentación en cada etapa, usando el control estadístico de la calidad y un proceso de mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Las principales herramientas desarrolladas son los círculos de calidad y las técnicas de mejora continua, se puede considerar que su debilidad se manifiesta ante los rápidos cambios en los deseos y requerimientos de los clientes.

2.10.2.4 CUARTA GENERACIÓN

El tema central es la educación a los requerimientos latentes de los clientes, la satisfacción de sus deseos reales o potenciales, al considerar que cuando estos se hacen conscientes, transforman sus requerimientos, el énfasis vuelve a ser el cliente y el diseño de productos y servicios.

Esta generación se hace patente durante la década de los ochenta, cuando se establecen los ciclos rápidos de desarrollo de productos, entre los instrumentos más utilizados, destacan las herramientas de administración que facilitan la participación total del personal y la organización funcional de la calidad.

2.10.2.5 QUINTA GENERACIÓN

El eje es la educación en la cultura y la visión de la organización, se desarrolla a principios de la década de los noventa, abarca los procesos productivos, considera la administración y la planeación estratégica.

Entre las principales herramientas empleadas se encuentra la administración *Hoshin* que es un método para alinear al personal, los trabajos y las tareas hacia las metas clave y adaptarse rápida y efectivamente a cambios en el ambiente (Administración por Valores),

éste tipo de instrumentos se han fortalecido y ampliado con enfoques estratégicos como la planeación, con la cual una organización puede proyectar su crecimiento y posesionarse en su nicho de mercado.

En ambientes turbulentos de cambios rápidos y de gran magnitud, es necesario el uso mínimo de enfoques de cuarta y quinta generación de calidad.

2.10.3 PRINCIPALES TEORÍAS DE CALIDAD

De los modelos de calidad conocidos, destacan los planteados por cuatro doctos en la materia que son:

(1) MODELO DEMING

Refiere a la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado, su concepto de calidad se engloba en algunos de los siguientes postulados:

"Calidad es el alto grado de uniformidad; en un servicio.

La productividad aumenta mientras la variabilidad descrezca.

La calidad es hacer todo bien desde la primera vez" ⁵²

⁵² Walton, Mary; *Como administrar con el método Deming*, Barcelona, Ed. Norma, 1991, p. 73

El Dr. Deming resume su teoría en catorce puntos básicos y siete enfermedades mortales como sigue:

14 PUNTOS BÁSICOS

- Crear constancia de propósitos para la mejora continua de los servicios.
- Adoptar una nueva filosofía que rechace los defectos.
- Contar con un control estadístico.
- Solicitar a los proveedores evidencias estadísticas de calidad.
- Mejorar el sistema de generación de servicios permanentemente.
- Capacitar al personal de la organización
- Proporcionar herramientas adecuadas para el trabajo.
- Fomentar la comunicación y productividad.
- Impulsar el trabajo en equipo.
- Diseñar métodos específicos de mejora.
- Utilizar métodos estadísticos para la mejora continua.
- Eliminar las barreras que impiden estar orgulloso de su trabajo.
- Proveer de reentrenamiento sobre la marcha.
- Definir claramente el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad.

7 ENFERMEDADES MORTALES

- Falta de constancia en el propósito
- Énfasis en las políticas estatales
- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito.
- La movilidad de la gerencia.

- Manejar una organización sólo con base en las cifras visibles.
- Costos excesivos.
- Altos honorarios en caso de imprevistos.

Este modelo está apoyado en lo que se conoce como Procedimiento o Círculo Deming, mismo que consiste en el análisis, planeación, realización y verificación de los procesos, lo que permite un enfoque sobre corrección de defectos, así como la prevención de los mismos.

La reacción en cadena Deming establece que **mejorar la calidad** equivale a reducir los costos con menos reprocesos, menos errores, menos demoras y menos obstáculos, lo que conlleva a mejor empleo del tiempo, de las maquinas y de los materiales, con ello **la productividad mejora** y se puede capturar el mercado con mejor calidad y precios más bajos para **mantenerse en el negocio** proporcionando cada vez más empleos.

(2) MODELO CROSBY

Este plantea la adopción de un proceso de calidad total y mejoramiento continuo, mediante los siguientes postulados:

- *“Definición de Calidad, es decir cumplir con los requisitos establecidos a partir de las necesidades de los usuarios*
- *Consiste en la prevención de errores*

- *Estándar de ejecución, tener cero defectos*
- *Dimensión de un costo de la calidad razonable*
- *Toda evidencia debe ser sustentada en forma medible a fin de evitar conclusiones equivocadas*
- *La eliminación de las causas más significativas en las desviaciones de los procesos deben ser cambiadas por la alta gerencia*
- *Es más riesgoso fallar al proporcionar el servicio que prevenir las fallas o desviaciones en el proceso*
- *Calidad, desarrollo de productos y servicios de bajo costo*
- *Considera que la calidad la origina una correcta Administración*
- *La calidad debe darse con mejoras en todas las áreas*
- *La operación crea calidad en el sistema. La gerencia crea calidad sobre el sistema*
- *Propone métodos estadísticos*
- *La estadística ayuda a descubrir problemas.”⁵³*

Crosby establece que la administración de los procesos es fundamental; ello es, un grupo de actividades interrelacionadas para convertir las entradas en un servicio, su metodología para acentuar la satisfacción del cliente en una base continua es a través de hacer sistemáticamente lo siguiente:

- **Enfocar**
- **Definir**
- **Analizar y Mejorar**

⁵³ Crosby, Philip; *Hablemos de Calidad*, México, McGraw Hill, 1990, p. 65

(3) MODELO JURAN

El Dr. Juran considera que:

"Calidad... es adecuación al uso; es también cumplimiento de las especificaciones.

Considera que los principales aspectos de la calidad son

- 1° *Técnicos*
- 2° *Humanos*

Todo programa de Calidad debe tener:

- 1° *Educación masiva*
- 2° *Programas anuales de mejora*
- 3° *Liderazgo de la Dirección*

Los problemas de la calidad provienen generalmente de una mala Administración." ⁵⁴

Este modelo describe 11 pasos que se integran con herramientas directivas y de diagnóstico, los ocho primeros intentan encontrar causas de falla, en tanto que los tres restantes se encaminan a encontrar remedios a través de las causas, enfatiza ya en la necesidad de la administración estratégica, considerando que las organizaciones y organismos no se mueven parte a parte.

⁵⁴ *Juran, J.M.; Liderazgo para la Calidad. Un manual para Directivos, Barcelona, Ed. Diaz de Santos, 1990*

11 PASOS

- El asignar prioridades a proyectos
- Realizar el diagrama de Pareto
- Exponer teorías sobre causas de síntomas
- Probar teorías
- Colección y análisis de datos
- Lista condensada de teorías
- Diseño de experimentos, (Aprobar diseño)
- Conducir experimentos
- Establecer pruebas de causa
- Propósito de remedios
- Acción para instituir remedio y el control al nuevo nivel.

(4) MODELO ISHIKAWA

Su base teórica establece:

- *“Practicar control de calidad es desarrollar, diseñar, implantar y mantener un servicio de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el usuario.*
- *El control de calidad empieza en el diseño.*
- *Para la calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente.*
- *Calidad Total es compromiso de todos en la organización.*

- *Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntarismo y desarrollo de las personas mediante su inteligencia.*
- *Quien es incapaz de manejar gente no sirve como gerente.”*⁵⁵

Propone una revolución conceptual en la gerencia con calidad orientada al consumidor, pensando que el proceso siguiente es el cliente, sin barreras, con humanismo y filosofía de administración participativa, con comunicación funcional y utilizando estadística.

2.10.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

La calidad en el servicio cada vez toma mayor importancia, razón por la cual debe ser seriamente considerada al capacitar al personal en toda organización, Maister enlista de la siguiente manera los factores que influyen favorablemente en la percepción del usuario cuando se trata de la prestación de servicios:

- 1) *Capacidad de comprensión y explicación.*
- 2) *Control de la situación.*
- 3) *Información del grado de avance de los servicios.*
- 4) *Disponibilidad cuando el cliente lo requiera.*
- 5) *Prontitud en la respuesta.*
- 6) *Fiabilidad.*

⁵⁵ *Ishikawa, Kaoru; El Control Total de Calidad, Bogota, Ed. Norma, 1986*

- 7) *Aprecio.*
- 8) *Sentido de la importancia.*
- 9) *Respeto*.⁵⁶

Dos dimensiones importantes se considera que forman el servicio de calidad al usuario: Dimensión del procedimiento, que se refiere a los sistemas y procedimientos establecidos para brindar el servicio, y. Dimensión del personal, que consiste en la forma que los recursos humanos de la organización se relacionan con el cliente o usuario del servicio, por lo tanto un servicio de calidad al cliente es aquel que representa en partes iguales las dimensiones del procedimiento y del personal que interviene.

La interpretación de calidad en el servicio educativo es todavía más estrecha, significa calidad de la educación y en su acepción más amplia es calidad institucional, calidad docente, calidad de investigación, calidad de los individuos actores del proceso y calidad de vida.

En una institución educativa los actores del proceso también son los trabajadores administrativos de base, por lo tanto, nada más relacionado con la capacitación que la calidad total, misma que para implantarla requiere de un proceso de educación continua, lo que incluye el desarrollo humano con calidad humana.

⁵⁶ Larrea, Pedro: *Calidad de servicio, del marketing a la estrategia*, Madrid, Díaz de Santos, 1991

2.10.5 CALIDAD HUMANA

Servir es un privilegio que se disfruta de forma individual y en las organizaciones es además una notoria necesidad, todos servimos, todas las empresas prestan un servicio y cuando éste se da con responsabilidad, prontitud, armonía, alegría. etc. se está entregando calidad.

Las empresas no funcionan bien, no alcanzan sus objetivos o no superan sus problemas si sus integrantes no cooperan comprometidos en un proyecto común, por ello la formación del personal es básica, es un punto de partida para que las personas puedan desarrollarse y con ellas las organizaciones, recordemos que una fórmula del desarrollo empresarial es:

Desarrollo Organizacional = Desarrollo Humano + Desarrollo Técnico + Desarrollo de la Calidad.

Ello es aplicable a toda organización, por lo tanto aplica a las instituciones educativas.

Hablar de calidad total en una institución educativa significa considerar la suma de:

- Calidad académica
- + Calidad tecnológica
- + Calidad científica
- + Calidad humana

A la calidad humana podemos conceptualizarla como la realización de actividades con voluntad, agrado, responsabilidad, iniciativa y espíritu de servicio.

A este respecto el C.P. Juan Carlos Torres Tovar académico de la Facultad de Contaduría y Administración ha creado un modelo para la calidad total que denomina MODELO "ARIES" el cual obedece a tres factores fundamentales que él denomina leyes y son:

- *"Ley del espejo*
- *Ley del bostezo*
- *Ley del no tengo"* ⁵⁷

La ley del espejo la refiere al reflejo que producen los actos del ser humano cual respuestas a las conductas o hábitos continuos, la del bostezo hace énfasis a que las actitudes son contagiosas por lo que tarde o temprano la gente imita lo que hacemos y las del no tengo se traducen en ofrecer y dar sólo lo que se tiene.

⁵⁷ Torres Tovar, Juan Carlos: *Curso Calidad Total, Proyecto de vida impostergable, FCA-UNAM*

Este modelo se compone de 4 etapas denominadas factores, durante las cuales se van practicando diversas actitudes, 14 en el factor "A", 7 en el factor "R", 5 en el factor "I" y 11 en el factor "ES"; la pretensión, según el autor, es superar el grado de felicidad al término del primer factor, alcanzar un mayor grado de satisfacción al término del segundo, lograr la máxima satisfacción al término del tercero y desarrollar amor por el prójimo, las cosas y las acciones al término del cuarto, el modelo requiere de un tiempo aproximado de 18 meses de dedicado trabajo continuo.

2.10.6 MEJORA CONTINUA

El modelo de mejora continua que en México destaca, se basa en reconocimientos semejantes a los que se utilizan en América, Europa y Asia, adaptando cuidadosamente los conceptos universalmente aceptados sobre Calidad Total al entorno mexicano (económico, social y cultural).

Los principales valores de un modelo de mejora continua son:

Calidad centrada en dar valor superior a los clientes:

Este es un concepto estratégico, donde todas las características de los productos y/o servicios que dan valor creciente o superior al usuario y que conduce a su satisfacción y permanencia, forman parte del proceso

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

de Calidad Total de la organización, incluyendo el precio y el costo final. Este valor se orienta a ganar participación en el mercado y a la retención del cliente.

Liderazgo:

Los líderes en la organización deben crear valores de calidad claros y visibles, así como establecer retos y objetivos ambiciosos o elevados de calidad; ellos son los responsables del reforzamiento de los valores y objetivos de calidad; por lo tanto, se requiere de un considerable compromiso personal y amplia participación.

Mejora continua:

Para lograr los más altos niveles de calidad y competitividad se necesita de un planteamiento bien definido y bien ejecutado de mejora continua, dicha mejora requiere formar parte de todas las operaciones y de todas las actividades de las unidades de trabajo, las mejoras deben ser dando una respuesta rápida y eficiente y, proporcionando un valor superior a los usuarios, ambas características confieren ventajas adicionales en el mercado.

El proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación, esto requiere de una base preferentemente cuantitativa, para evaluar el avance y obtener información para los ciclos futuros de mejora.

Participación inteligente e informada de todo el personal:

Los trabajadores requieren educación y entrenamiento continuo en las filosofías y en las técnicas de calidad relacionadas con el desempeño de su trabajo, de esta manera se puede lograr personal comprometido, conocedor, bien informado, creativo y eficaz, los factores relacionados con la calidad de vida en el trabajo forman parte esencial de los objetivos de mejora continua y de las actividades de la organización relacionadas con el desarrollo de personal con enfoque de calidad.

Respuesta rápida:

El éxito en las organizaciones competentes exige cada vez más que los ciclos de introducción de productos y servicios sean más cortos y que exista respuesta rápida al usuario, ello se considera atributo de calidad.

Diseño y prevención de calidad:

Se debe hacer énfasis en el diseño con calidad, en prevenir problemas mediante la elaboración de productos y/o servicios cuyos procesos sean igualmente de calidad, ello puede repercutir en reducción importante de desperdicios, problemas y costos a lo largo del proceso.

Otros valores y creencias primordiales:

Son factores considerados como estrategia de competitividad: **Visión a largo plazo**, todo cambio profundo e irreversible lleva tiempo. **Administración por hechos y por datos**, mediante análisis de causas y medición de avances. **Desarrollo de alianzas con proveedores**,

clientes y competidores, ello para fortalecer la calidad total, y **Calidad con responsabilidad social**, incluye el cuidado del medio ambiente.

2.10.7 REINGENIERÍA HUMANA

*“La reingeniería humana es una parte de la integración del cambio en cualquier empresa. Esta técnica se desarrolla en cuatro grandes etapas: evaluación, visualización, facultamiento y perfeccionamiento. La primera se refiere al análisis de la situación actual de la empresa; la segunda, a cuál será el ambiente objetivo; la tercera, a la implantación de los cambios deseados, y la última, a monitorear los avances con relación a los objetivos”.*⁵⁸

En esta época de globalización los mercados ya son comunes, las fronteras de los países permiten el libre paso de bienes y servicios y con ello se desata una fuerte competencia en donde sobreviven los más preparados con equipos humanos activos, dinámicos y con plena conciencia de responsabilidad personal.

Por lo mismo, el tema competitividad está en boga, siendo un aliado incondicional de la calidad para mantenerse en estado de éxito.

⁵⁸ Mercado H., Salvador; *Reingeniería Humana*, México, Editorial PAC, p. 129

De origen la calidad se refiere a un producto que cumpliera con determinadas especificaciones y con la satisfacción del cliente, por lo que hubo que considerar mejores diseños, otros tipos de materiales, establecimiento de nuevos controles para detectar defectos, etc.

La calidad es cosa de todos, asegura la continuidad, mejora los métodos de trabajo y aumenta la satisfacción laboral, por lo que la formación para el cambio debe estar basada en la calidad total, capacitando al personal para optar por una onerosa labor en su grupo comunitario.

2.11 CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

La calidad es la capacidad de cumplir o exceder los requisitos del usuario de una manera constante; entonces, la constancia es una variable importante en el éxito de los buenos resultados, por lo tanto, la capacitación debe ser permanente y, ya que se ha logrado un cambio con la orientación al desarrollo humano, deberá continuarse en el proceso de programas de mejora continua al capital intelectual y operativo, sin perder de vista los principios básicos de la calidad productiva, tales como producir cada cosa a la vez, eliminar desperdicios, hacerlo justo a tiempo, cumplir con los requisitos de prevención, lograr cero defectos, bajar los costos y respetar a los demás.

La calidad se aplica a todos los actos de vida profesional y personal, por lo que es importante desarrollar al ser humano en un ambiente de flexibilidad y apertura al cambio, lo que debe iniciarse en una organización desde los niveles jerárquicos superiores, considerando el desarrollo generacional de la calidad, desde el mejoramiento continuo, el aseguramiento de la calidad, el control total de la calidad, la reingeniería y arquitectura de procesos, etc. hasta llegar al desarrollo del capital intelectual, del capital de habilidades y de los valores éticos, a esto último se le conoce como alta competitividad y educación de alta inteligencia.

En esta época el enfoque globalizador está provocando una revolución de tipo económico, por lo que requiere cambios a las reglas de trabajo en aspectos básicos y trascendentes, a esta revolución la han llamado Economía Postindustrial, Economía de los Servicios, Economía del Conocimiento, Economía de la Información y Economía de la Competitividad / Cooperación.

Lo anterior pone a las personas en el mercado de la ventaja competitiva, donde es fundamental desarrollarse en busca de dominar cada día más habilidades; a ello se le ha dado en llamar **Capacitación por Competencias** y muestra la necesidad de cambiar de modelo para la formación del recurso humano, pasando de especialistas a conocimientos integrales, (holísticos).

La capacitación por competencias puede provocar que quienes no se mantengan competitivos en el mercado pierdan su fuente de empleo, en tanto que quienes dominen cada día más habilidades (mejora continua) amplían su campo de desarrollo en mercados internos, externos, e incluso internacionales, con las ventajas motivacionales que ello conlleva.

Esta referencia de capacitación por competencias toma fuerza en el desarrollo profesional de empresas de clase mundial, por lo que para llegar a ello habrá que lograr elevar notoriamente el nivel escolar de los trabajadores, no contemplar la capacitación por competencias significa quedar en el rezago.

Un factor importante en la capacitación es la disciplina, el respeto, el aprovechamiento del tiempo, el orden, lo primero es lo primero, etc., por lo que es necesario no perder de vista la Cultura de Valores, lo que puede convertirse en una pieza de éxito para quien decide incursionar en las competencias.

La capacitación por competencias es también una vía de motivación a los trabajadores, vinculada con algunas teorías motivacionales como la del Reforzamiento. *“Al estimular a los empleados a que desarrollen su flexibilidad, continúen aprendiendo, tengan capacitación cruzada, sean más generalistas que especialistas y cooperen con otros en el trabajo dentro de la organización. En el grado en que la administración desee que los empleados demuestren tales*

comportamientos, el pago basado en habilidades deberá actuar como reforzador.”⁵⁹

“En el grado en que los empleados perciben que las habilidades son la variable crucial en el desempeño del puesto, el uso del pago basado en habilidades puede incrementar la percepción de la equidad y ayudar a optimizar la motivación del empleado”.⁶⁰

La estrategia de pago basado en habilidades se está ampliando y, a concluir por estudiosos de la materia, suele llevar a mayor satisfacción del empleado.

Algunas teorías conocidas para llevar a cabo la capacitación por competencias son: *Empowerment* y *Benchmarking*, en México el organismo CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación en Competencia Laboral) está llevando a cabo el estudio de las funciones más comunes para traducirlas a normas de competencia que servirán de modelo para dirigir la enseñanza.

⁵⁹ Stephen P. Robbins; *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 7. ed. 1997, p. 270

⁶⁰Ob. Cit. p: 270-1

2.11.1 EMPOWERMENT

Proceso de Facultar a los Empleados

Trabajo en Equipo

Animar a los empleados a que tomen riesgos y solucionen los problemas de un usuario, sólo se da si se ha facultado al empleado para ello, dejarlos pensar por sí mismos, ello es principio para darles el poder de triunfo, que usen buen criterio y practiquen los valores y virtudes esenciales de la organización.

Una de las principales responsabilidades del líder es hacer crecer a su gente, si los empleados no están entrenados a utilizar sus capacidades y talentos, difícilmente podrán confiar en triunfar.

Facultar al personal es una estrategia que genera resultados a largo plazo y requiere de inversión constante en la capacitación permanente, con argumentos comprometidos a la calidad y el servicio, cuyas metas sean las de cultivar el capital intelectual con fertilizantes de la más moderna tecnología.

“Empleados facultados benefician a la organización y se benefician a sí mismos. Tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en el lugar de trabajo. En una organización en la cual los empleados han sido facultados, éstos aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo.

*Además, actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo".*⁶¹

Capacitar al personal en un ambiente de responsabilidad y trabajo en equipo, es un principio de facultar que comúnmente requiere cambios en gran parte de los aspectos de una organización donde jefes y empleados deben aprender a no ser burocráticos y a estar facultados, lo que implica liberar el poder (suma de conocimientos y motivación) que las personas tienen para actuar.

Algo que está cambiando en las organizaciones es el modo de pensar de las gerencias, quienes orientan sus acciones a la satisfacción del usuario de bienes y/o servicios, a eficientar gastos, a ser rápidos y flexibles y a mejorar continuamente, por ello, al capacitar al personal se le debe invitar a asumir responsabilidades, a sentirse facultado para realizar el encargo recibido, tomando iniciativas para cumplir satisfactoriamente, considérese que a niveles de mando medio las personas ya no se conforman con sólo tener un trabajo, ahora quieren más que un empleo, buscan uno donde se puedan realizar.

Facultar, es liberar el poder y viene desde arriba e impulsado por valores, requiere creer en las personas, confiar en ellas y erradicarles el temor de actuar, permitiéndoles demostrar de cuanto son capaces, puede significar aprender una nueva manera de administrar, dirigiendo

⁶¹ Blanchard, Ken et al; *Empowerment*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996, p. VII

proyectos y equipos de trabajo interfuncionales más que grupos de trabajo.

Facultar al personal no es un proceso corto, por lo que se requiere ser perseverante en ello.

Este proceso se fundamenta en tres principios básicos:

Compartir información con todo el equipo de trabajo; sobre como anda la organización, el departamento, etc., en cuanto a planes, programas, aprovechamientos, recursos, participantes, productividad, resultados esperados, etc., compartir la información permite generar confianza y ayuda a los empleados a mejorar sus procesos de trabajo.

"Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable".⁶²

Crear autonomía por medio de fronteras; las personas deben aprender nuevas maneras de pensar y trabajar juntas, por lo que es conveniente el establecimiento de nuevas normas que les sirvan de guía para no volver a sus antiguos hábitos, a estas normas se les puede denominar fronteras, tales son:

⁶² Blanchard, Ken et al; *Empowerment, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996, p 33*

Propósito; objetivos, fines ó aspiraciones

Valores; guías operativas

Imagen; visión de adonde se quiere llegar

Metas; el qué cómo, cuándo y dónde hacer lo que se quiere hacer

Roles; quién hace cada cosa

Estructura organizacional y sistemas; cómo se apoya lo que se quiere hacer

En este principio toma relevante importancia el proceso capacitador vía entrenamiento, pues es necesario lograr que todos en el equipo de trabajo hablen el mismo lenguaje para comprender cada frontera y de igual manera las actividades de las cuales cada cual es responsable, el cómo las va a desarrollar, etc., así como la actualización en conocimientos tecnológicos requeridos para cada desempeño y la definición de valores en función de la visión.

*“La visión cobra vida cuando todos ven dónde su aporte es el factor decisivo.”*⁶³

Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos; capacitar al personal para que aprenda a trabajar en equipos autodirigidos que tomen decisiones y las ejecuten asumiendo responsabilidades, cual si fueran dueños de la organización.

⁶³ Blanchard, Ken et al; *Empowerment*, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996, p. 50

Un equipo autodirigido, es un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso, desde planear y ejecutar dirigiendo el trabajo de principio a fin, donde puede o no haber un jefe, todos comparten por igual las responsabilidades y el liderazgo puede rotar.

Al capacitar al personal se deberá buscar desarrollar las destrezas de cada trabajador para que funcionen por su cuenta y como equipo de trabajo.

Facultar proviene de enseñar a otros aquello que pueden hacer con óptimos resultados y dependiendo menos de nosotros, equivale a entrenamiento de equipos, igual a capacitación con orientación a resultados.

Cuando los empleados están facultados, su desempeño es de alto nivel, llevando a una organización por el camino de las empresas inteligentes, facilitándoles la participación en un mercado globalizado, revolucionado por la economía de la competitividad / cooperación, lo que induce al uso de otro enfoque de capacitación por competencias.

2.11.2 **BENCHMARKING**

Encontrar puntos de referencia (*benchmarks*) fuera de la organización

Modelo para mejorar el desempeño

Se puede considerar un modelo de mejora continua que se enfoca en los procesos centrales de una organización y/o diferentes unidades de la misma, sin perder de vista las cadenas de valor que le hacen funcionar.

Se reconocen en este modelo tres fases:

- Aceptar que se necesita una mejora y decidir la búsqueda
- Buscar y seleccionar un candidato para la comparación y actuar en el proceso de mejora:
 1. Comparando la eficiencia y los procesos para aprender sus características sobresalientes
 2. Alentando el deseo de aprender y generar calidad en los procesos de desempeño, y
 3. Ayudando a la organización a identificar las oportunidades de mejora constante
- Medir el desempeño seleccionado con el mayor detalle posible

El *benchmarking* es un modelo para mejorar el desempeño, al comparar las operaciones con otras compañías y/o departamentos que tienen mejor desempeño en aquellos aspectos de interés con lo que se puede identificar las posibilidades de mejora, si un líder aprende cómo

hacen las cosas los demás y por qué logran mejores resultados, puede aplicar estos conocimientos a su área de responsabilidad y de manera repetitiva.

El *benchmarking* es también una fuente de desarrollo del factor humano, que se apoya en dos pilares:

"(1) *Humildad para reconocer que alguien está haciendo algo mejor que uno.*

(2) *Sabiduría para aprender la lección, adaptarla a nuestra situación y aprovecharla*".⁶⁴

Escribe Lester Thurow, *"La próxima mitad del siglo vivirá un juego de competitividad y cooperación económica. Un país que quiera prosperar comenzará por estudiar con detalle a su competencia. El propósito no es la emulación sino lo que en el mundo de los negocios se ha llamado 'Benchmarking', encontrar a aquellos que son los mejores a nivel mundial en cada ramo de la economía, medir su desempeño contra el propio y entender por qué ellos son mejores."*⁶⁵

El *benchmarking* como herramienta para la excelencia, calidad y productividad; es un modelo de desarrollo gerencial en el terreno de la capacitación por competencias, que se refiere a algo más integral en formación del personal para empresas de búsqueda, mismas que han creado ya una herramienta para medir habilidades gerenciales, llamada:

⁶⁴ Karlóf, Bengt; *Manual de Trabajo de Benchmarking, México, Panorama Editorial, 1998, p. 16*

⁶⁵ Cárdenas, M.A. et al; *El Efecto MAC, USA, Editorial ICG, 1998, p. 58*

ASSESSMENT; herramienta de evaluación, planeación y desarrollo de personal en niveles superiores que navegan en planes de capacitación por competencias y/o habilidades de desempeño; permite evaluar potencial, habilidades administrativas y características de actuación del personal, así como de solución de problemas.

Capacitación por Competencias es ya una necesidad en el mundo moderno de los negocios, donde competencia induce a ver cómo hace las cosas el mejor trabajador y copiarlo, por lo que esta demanda está creciendo en las organizaciones, generándoles la necesidad de mejorar su tecnología, sus sistemas y elevar el nivel de su personal con modelos competitivos.

Esta capacitación se debe dirigir a trabajadores que tengan fallas en conocimientos, se basa en normas de competencia laboral y la deben conducir capacitadores competentes y certificados.

En México, CONOCER está apoyando sus estudios en el sistema Inglés, donde hace aproximadamente 15 años que existe el modelo de competencias, éste basa su consideración en el puesto, no en la persona, permitiendo el desarrollo del trabajo en equipo.

El modelo de Competencia Laboral en que trabaja CONOCER, concede valor a resultados, donde:

Modelo de competencia laboral

SE INICIA CON	Y TERMINA EN
Un análisis funcional	Una Norma Técnica de Competencia Laboral, NTCL
Que es una técnica para jerarquizar las funciones, de manera que se describa mejor un área funcional, desde su propósito general, hasta las contribuciones individuales, necesarias para cumplir con tales propósitos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es un instrumento que define la competencia laboral en términos de conocimientos, destrezas y habilidades. ➤ Describe lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma de evaluar si lo que hizo está bien hecho y la evidencia de que lo que está haciendo no es casual.

La capacitación por competencias no busca comprobar con documentación su nivel de estudios, no da mucho interés a cómo aprendió a hacerlo, sino a cómo lo hace, por lo que:

- Está basado en el hacer, no en el saber
- Está basado en normas
- Es acreditable por autoridades reconocidas
- Está basado en análisis del trabajo real
- Debe estar a cargo de instructores competentes

Busca preparar al personal con evidencia en hechos, no en teorías, considerando educación, capacitación, habilidades y competencias, alineando los puestos por competencias en todo un proceso de reingeniería.

La capacitación por competencias en México se está ligando con ISO 9000, midiendo método de evaluación, tipos de calificación, evidencias que deben darse y calificando mediante la demostración documental, los atributos personales, la demostración práctica y los resultados que deberán quedar documentados.

Ejerce la justicia
en acto y palabras
Verso 13, Pitágoras

3 MARCO REFERENCIAL

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán fue creada por la Universidad Nacional Autónoma de México, donde desde 1948 se concibió la idea de crear un campus universitario que desconcentrara las escuelas de la UNAM, hasta entonces dispersas en la Ciudad de México.

El Consejo Universitario en su sesión del 19 de febrero de 1974 aprobó la creación de cinco nuevas escuelas, siendo la primera de este tipo la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán, (ENEPC) hoy Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (FESC) iniciando sus labores el 22 de abril de 1974.

Fue creada con el propósito de impulsar la interdisciplina, vincular la investigación y la docencia e integrar la teoría con la práctica,

buscando que las carreras que impartiera fuesen complementarias y en conjunto ofrecieran la mayor amplitud de carreras posibles.

Su objetivo fundamental es proporcionar carreras a nivel profesional con la característica principal de ser multidisciplinaria, llevar a cabo innovaciones educativas y funcionar interdisciplinariamente, esto dio lugar a la formulación de esquemas distintos de organización de los prevaecientes en las escuelas centralizadas.

La propuesta original de organización académica de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán le confiere independencia tanto académica como administrativa, respecto de las demás Escuelas, Facultades e Institutos de la UNAM. Sus autoridades son las que señala la Ley Orgánica y el Estatuto General de la Universidad.

"La ENEP Cuautitlán pasa a ser Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán al aprobar el Consejo Universitario la creación del Doctorado en Microbiología en noviembre de 1980" ⁶⁶

Las condiciones del contexto y las tendencias cambiantes de la sociedad, exigían una relación más estrecha con los problemas y las necesidades del entorno, por lo que.

⁶⁶ *Obaya Valdivia, Adolfo; et al; XX Aniversario de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Aspectos Históricos Relevantes en Torno al Curriculum, México, 1994, p. 9*

"Su ubicación en el Estado de México redistribuye la población de estudios profesionales en el área metropolitana, cubre los municipios siguientes: Apaxco, Atizapán de Zaragoza, Coacalco, Coyotepec, Cuautitlán, Ecatepec, Huehuetoca, Hueyoxtla, Isidro Fabela, Jaltenco, Jolotzingo, Melchor Ocampo, Naucalpan, Nextlalpan, Nicolás Romero, Tecamac, Teoloyucan, Tepetzotlán, Tequixquiac, Tlalnepantla, Tultepec, Tultitlan, Zumpango y Cuautitlán Izcalli.

*Asimismo beneficia al Estado de Hidalgo en los municipios de Tepeji del Río, Tizayuca y Tula de Allende; además del Distrito Federal, abarcando como área de influencia a las delegaciones de Azcapotzalco y Gustavo A. Madero."*⁶⁷

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán imparte actualmente las carreras de:

- Ingeniería Química
- Ingeniería en Alimentos
- Ingeniería Agrícola
- Ingeniería Mecánica y Eléctrica
- Licenciado en Contaduría
- Licenciado en Administración
- Licenciado en Informática
- Licenciado en Comunicaciones Gráficas

⁶⁷ UNAM, *Panorama Socio-Económico del área de influencia de la ENEP-C, México, 1975*

- Medicina Veterinaria y Zootecnia
- Química
- Químico Farmacéutico Biólogo
- Químico Industrial

Recientemente culminó el proceso de adecuación de las Maestrías y Doctorados al Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UNAM, con lo que FESC participa en seis programas de Maestría y Doctorado, que son:

- ❖ *“Posgrado en Ciencias de la Producción y la Salud Animal*
- ❖ *Posgrado en Ingeniería*
- ❖ *Posgrado en Ciencias Químicas*
- ❖ *Posgrado en Ciencias Bioquímicas*
- ❖ *Posgrado en Ciencias e Ingeniería de la Computación*
- ❖ *Posgrado en Ciencias de la Administración”* ⁶⁸

En la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se atiende aproximadamente a 12,000 estudiantes de Licenciatura por ciclo, a 260 alumnos de Maestría, 25 en Doctorado y tiene al menos 75 cátedras de investigación, cuenta con un promedio de 1200 académicos y 800 trabajadores administrativos.

⁶⁸ UNAM Cuautitlán, Revista Comunidad, No. 8 del 25 de Junio de 2000, p. 1

Además de las actividades básicas que como institución educativa y de investigación tiene, también contribuye a la capacitación y esparcimiento del entorno social, mediante diversos planes, talleres y cursos entre los que se pueden mencionar, Idiomas, Danza, Teatro, Guitarra, Pintura, Escultura en Metal, Lectura, Literatura, Baile y Enlace de conferencias vía satélite.

Para cumplir con su cometido se divide físicamente en tres Campos, en los que cuenta con diversas instalaciones como aulas, laboratorios, auditorios, bibliotecas, centros de cómputo, talleres, comedores, gimnasio, campos deportivos, campos de cultivo, establo, etc.

Durante la presente administración la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán ha firmado al menos 13 convenios con sectores productivos y de gobierno, encaminándose con ello a establecerse en un ambiente globalizado de competencia y calidad en la educación.

Las principales instituciones que imparten carreras afines a las de FESC y que se ubican en su área de influencia son:

- Centro Universitario Hispanoamericano, Satélite y Coacalco, Estado de México
- Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Atizapán de Zaragoza, Estado de México
- Universidad Anáhuac, Lomas Anáhuac, Estado de México

- Universidad del Instituto Tepeyac de Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Estado de México
- Universidad de Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán Izcalli, Estado de México
- Universidad del Tepeyac, Delegación Gustavo A. Madero
- Universidad del Valle de México, Atizapán de Zaragoza, Estado de México
- Universidad Franco Mexicana, Naucalpan, Estado de México
- Universidad Nuevo Mundo
- Universidad La Salle, Delegación Gustavo A. Madero
- UNITEC, Atizapán de Zaragoza, Estado de México
- Instituto “Leonardo Bravo”, Tlalnepantla Estado de México
- Instituto Tecnológico de Tlalnepantla, Tlalnepantla Estado de México
- Instituto Politécnico Nacional, Delegación Gustavo A. Madero
- Universidad de Chapingo, Chapingo Estado de México
- UNAM, C. U., México D.F.

De unos años a la fecha la capacitación ha tomado relevante importancia como un factor para mejorar la productividad, esta consideración ha llevado a las autoridades administrativas de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, a tomar la decisión de orientar la capacitación para ser en plena era de la globalización una institución competitiva, a ello ha contribuido, y de forma notoria, la orientación al desarrollo humano.

Con la capacitación orientada al desarrollo humano se ha notado que el personal administrativo de base es más participativo, ordenado y oportuno en el cumplimiento de sus funciones y requerimientos de la comunidad a la cual sirve, por lo que es de considerar que el desarrollar al personal administrativo refleja una fortaleza que le permite a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán estar con éxito en el mercado competitivo, al contar con personal debidamente capacitado y orientado a la atención oportuna y adecuada del usuario de algún servicio de los que en esta institución se ofrecen a la comunidad interna y externa.

Aquello que amamos
eso es lo que somos.
Platón.

4 CASO DE ESTUDIO

Productividad, calidad y competitividad de los servicios que se prestan es lo que se pretende obtener con la capacitación en FESC.

La capacitación en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se da conforme a lo establecido en las cláusulas 50, 51, 52 y 53 del Contrato Colectivo de Trabajo de la Universidad Nacional Autónoma de México, que marca las siguientes modalidades.⁶⁹

- *En cuanto a su periodicidad: permanentes, eventuales y especiales.*
- *En cuanto a su contenido: técnicos, conceptuales y de interrelación.*
- *En cuanto a su necesidad: urgentes, necesarios y convenientes.*

⁶⁹ UNAM, *Contrato Colectivo de Trabajo 1998-2000 de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1998, p. 28*

- *En cuanto a destinatarios: de capacitación, adiestramiento, actualización, perfeccionamiento, así como de desarrollo que apruebe la Comisión Mixta.*
- En cuanto a su amplitud: generales, especializados y específicos.

De estas modalidades se viene poniendo amplia atención a los cursos de actualización, con un contenido técnico y práctico, con la finalidad de homogenizar en conocimientos a los trabajadores para el desarrollo de sus actividades y encausarlos a programas de mejoramiento continuo.

De los seis estilos de aprendizaje expresados en el marco teórico para explicar el proceso de adquisición de patrones de comportamiento, en FESC se está utilizando el sexto "Aprendizaje Social" el cual postula que la gente puede aprender mediante la observación y la experiencia directa y, dado que la influencia de modelos interactúa en el proceso de aprendizaje social, se enfatiza en los procesos de atención, retención, reproducción motriz y reforzamiento.

De acuerdo y en apego al Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000, el cual propone un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, conforme a estrategias tales como:

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa; promoviendo el establecimiento de normas de competencia laboral, con las que se establecerá un Sistema de

Normas de Competencia Laboral (SNCL), que podrá servir como referencia para la estructuración de Planes y Programas de formación Técnica y de Capacitación para la Educación Media y Superior.

- Establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente; mediante un Sistema de Certificación de Competencias Laborales, teniendo como base las normas definidas en el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, y.
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudios y trabajo a lo largo d la vida; adecuando la oferta de servicios de formación para el trabajo de manera que responda mejor a las necesidades de cada trabajador en activo.

Vincular la experiencia en la planta productiva con los planes de estudio universitario, reconocer la que se ha adquirido empíricamente llevándola a niveles de educación técnica y universitaria y flexibilizar los programas de formación alternando estudio y trabajo conforme a un plan de vida y carrera, son propuestas de competitividad y administración por valores para el desarrollo humano.

El plan de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo de base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2001, incluye ya el programa de desarrollo humano, contemplantolo de forma independiente en el proceso de capacitación,

en el género de desarrollo personal. También se contempla que la capacitación debe ser un programa integral *“desde la educación primaria hasta la profesional, buscando desarrollar actitudes, habilidades y destrezas encaminadas a producir cambios en los procesos básicos de trabajo y del personal considerando a la capacitación como el eje fundamental para que el trabajador realice sus labores con eficiencia y calidad”*⁷⁰ y con permanente crecimiento en programas de mejora continua.

Además, se desprende que no se vinculan los valores humanos con los institucionales, al establecer que la proyección de *“la capacitación y la enseñanza deberá vincular al desarrollo de nuevas tecnologías para el trabajo administrativo, de investigación, de apoyo a la docencia y de extensión y difusión de la cultura, con base en la premisa fundamental **Fortalecer la identidad institucional y la valoración del trabajo**”*⁷¹

Ello es una razón más por la cual se está capacitando con valores en FESC, los valores son cimientos visualizados a través de normas encaminadas a proporcionar un servicio satisfactorio al usuario, por lo tanto rigen lo que hacemos diariamente, de no poner atención en este aspecto y, de no poder acoplar nuestros valores, seguiremos escuchando con frecuencia frases como: ese no es mi problema, sólo

⁷⁰ UNAM; *Plan de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2001*, México, , 1997, p. 3

⁷¹ Ob. Cit.

me pidieron que hiciera eso, ese es problema de ellos no es nuestro, etc. , se trata de salir del valor de protección corporativa a la conducta que permita a las personas sentir mayor confianza en sí mismas y contribuir más efectivamente.

Los programas de capacitación propuestos en el plan 1997-2001 son:

- Promoción escalafonaria
- Actualización y adiestramiento
- Desarrollo humano
- Inducción y reinducción a la UNAM
- Capacitación para cónyuges e hijos
- Educación básica para adultos
- Instructores y asesores
- Preparatoria abierta
- Higiene y seguridad

Con estos programas se pretende dar cumplimiento al compromiso contractual y motivar al personal a su propio crecimiento, induciendo esta actividad a las teorías expuestas en el marco teórico, **Teorías Contemporáneas de la Motivación.**

4.1 DIAGNÓSTICO “FODA” EN FESC, CAMPO 4

La capacitación, como programa de mejora continua en el personal de toda organización, es una estrategia a desarrollar cuyos resultados no se dan a corto plazo, máxime cuando trata de formar o provocar cambios en las actitudes de los trabajadores, con el fin de obtener en ellos su crecimiento individual que armonice con el máximo rendimiento en la organización para la que se desempeñan y les ponga en el camino de la calidad personal.

Durante la formalización del presente caso de estudio, se llevó a cabo en FESC una indagación para conocer los aspectos relevantes que tuvieran que ver con el desempeño del personal y que puedan ser orientados mediante programas de capacitación.

En este proceso de investigación participaron 12 jefes de departamento dependientes de la Secretaría Administrativa de FESC, por considerar que son quienes concentran la masa crítica del personal administrativo de base, además de que ellos han participado en las reuniones para conocer y proponer una capacitación programada.

Fue elaborado por el departamento de capacitación de FESC un cuestionario que contestó cada uno de los jefes de departamento

mencionados, denominado: "Diagnóstico de fortalezas y debilidades del personal administrativo de base de FESC, campo 4", (Anexo 9)

De las respuestas al cuestionario mencionado se obtuvo el siguiente "FODA" con respecto al personal administrativo de base:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad del personal para adaptarse a las condiciones de trabajo. ➤ Estrategia vía capacitación orientada al desarrollo humano, como alternativa de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factor humano no bien identificado con la organización. ➤ Alto número de trabajadores que no cumplen con el nivel mínimo de estudios requerido por la categoría. ➤ Poco interés del personal administrativo de base, por saberse protegido por sus delegaciones sindicales. ➤ Cerrada definición de actividades a realizar por cada categoría. ➤ Manipulación sindical al personal administrativo de base. ➤ Manipulación en la evaluación de desempeño del personal administrativo de base. ➤ Respuesta lenta a las necesidades del mercado.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posibilidad de motivar al personal administrativo de base, vía: capacitación orientada al desarrollo humano, capacitación por competencias, etc. ➤ Normalizar a los trabajadores en la escolaridad mínima requerida por su categoría. ➤ Desarrollar al factor humano en la cultura de valores, rumbo al proceso de mejora continua. ➤ Mejorar la calidad de desempeño del factor humano. ➤ Fortalecer la estructura organizacional con un ambiente de armonía. ➤ Posibilidad de que el personal administrativo de base planee su futuro, (Plan de vida futura). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paros ó huelgas periódicas. ➤ Escasez de programas modernos ó actualizados de capacitación y desarrollo de personal. ➤ Limitación de capacitadores internos. ➤ Bajo nivel mínimo de escolaridad requerido para cada categoría. ➤ Apertura de otras universidades, lo que genera competencia en mejora de servicios. ➤ Desconocimiento de proyectos de universidad a futuro. ➤ Universidad virtual.

Ambas fortalezas que pueden no ser las únicas, son el principio de una ventaja competitiva para la organización, ante la realidad de las debilidades, urge una reingeniería en el factor humano, el aprovechar las oportunidades generará competitividad del personal en el mercado interno y en el externo, llevando a la entidad a mejorar su imagen social, en tanto que las amenazas son susceptibles de administrarse mediante la planeación de los sucesos.

4.2 NIVEL MÍNIMO DE ESCOLARIDAD REQUERIDO POR CATEGORÍA

El nivel escolar actual en FESC campo cuatro, que es vital para lograr que el cometido de crecimiento personalizado genere desarrollo en los trabajadores, es el siguiente:

Tabla 1

CATEGORÍA	NO. TRABS.	ESC. MIN REQ *	SI CUMPLE	NO CUMPLE
ALMACENISTA	10	"SECUNDARIA	7	3
ANALISTA	4	LIC. AL 50%	0	4
ASISTENTE DE LIBRERÍA	1	SECUNDARIA	1	0
AUXILIAR CONTAB.	10	SEC. Y C. T.	9	1
AUX. ENFERMERA	1	SEC. Y C. T.	1	0
AUX. FRUTAS Y VERD.	1	SECUNDARIA	1	0
AUX. INTENDENCIA	83	ALFABETIZACIÓN	83	0

AUX. LABORATORIO	8	SECUNDARIA	2	8
BIBLIOTECARIO	27	PREPARATORIA	14	13
CAP. DE DATOS	3	SEC. Y C.C.	3	0
CARPINTERO	1	PRIM. Y E. T.	1	0
DIBUJANTE	2	C. T. O SUBPROF	1	1
ENFERMERA	1	NO IDENTIFIC.	1	0
HERRERO	1	PRIMARIA	1	0
JARDINERO	9	ALFABETIZACIÓN	9	0
JEFE BIBLIOTECA	1	LIC. AL 75%	1	0
JEFE OFICINA	6	C. T. O SUBPROF	5	1
JEFE SECCION	16	PREPARATORIA	6	10
JEFE SERVICIO	3	SEC. Y C.C.	2	1
JEFE TALLER	2	C.T. O SUBPROF	1	1
LABORATORISTA	37	C.T. O SUBPROF	11	26
MECANICO	1	PRIMARIA	1	0
MULTICOPISTA	2	SEC. Y E.T.	2	0
OFL. ADMINISTRATIVO	21	PRIM. Y C.C.	20	1
OFL. CARPINTERO	1	PRIM. Y E.T.	1	0
OFL. ELECTRICISTA	1	SEC. Y C.T.	0	2
OFL. MECANICO	1	SEC. Y C.T.	1	0
OFL. PLOMERO	2	PRIM. Y E.T.	2	0
OFL. DE TRANSP. ESPECIALIZADO	9	PRIM. Y E.T.	9	0
OFL. IMPRENTA	2	SEC. Y E.T.	1	1
OFIC. SERVS. ESCO.	15	PRIM. Y C.C.	15	0
OP. DE MAQ. REG. TIENDA	3	SECUNDARIA	3	0
OP. DE APARATOS DE AUDIO	3	BACHILLERATO	3	0

OP. DE MAQUINA REGISTRADORA	3	SECUNDARIA	2	1
PEÓN	26	ALFABETIZACION	26	0
PROF. TITULADO	3	LICENCIATURA	3	0
PROGRAMADOR	1	PREPARATORIA	1	0
SECRETARIO	46	SEC. Y C.C.	38	8
SUPERVISOR	5	SEC. Y C.C.	2	3
TEC. ELECTROMECC.	2	BACHILLERATO	0	2
TÉCNICO	25	C.T. O SUBPROF	7	18
VIGILANTE U. MOVIL	10	PRIMARIA	10	0
VIGILANTE	56	PRIMARIA*	55	1
TOTAL	466		362	104
			78%	22%

Fuente: Elaboración propia obtenida de el libro de registros de FESC

*Escolaridad mínima requerida

SEC. Y C.T. =Secundaria y carrera técnica

SEC. Y C.C. =Secundaria y carrera comercial

PRIM. Y E.T. =Primaria y estudios técnicos

C.T. O SUBPROF. =Carrera técnica o subprofesional

SEC. Y E.T. =Secundaria y estudios técnicos

PRIM. Y C.C. =Primaria y carrera comercial

4.3 ESTADO ACTUAL DEL NIVEL DE ESCOLARIDAD

466 trabajadores administrativos de base forman la plantilla laboral de FESC campo 4, distribuidos en 43 categorías, cuyo cumplimiento del nivel de escolaridad se muestra a continuación:

Tabla 2

CATEGORIA	NO. TRABS.	ESC. MÍNIMA REQUERIDA	SI CUMPLE	NO CUMPLE
ALMACENISTA	10	SECUNDARIA	70%	30%
ANALISTA	4	LIC. AL 50%		100%
ASISTENTE LIBRERIA	1	SECUNDARIA	100%	
AUXILIAR CONTAB.	10	SEC. Y C. T.	90%	10%
AUX. ENFERMERA	1	SEC. Y C. T.	100%	
AUX. FRUTAS Y VERD.	1	SECUNDARIA	100%	
AUX. INTENDENCIA	83	ALFABETIZACIÓN	100%	
AUX. LABORATORIO	8	SECUNDARIA	25%	75%
BIBLIOTECARIO	27	PREPARATORIA	52%	48%
CAP. DE DATOS	3	SEC. Y C.C.	100%	
CARPINTERO	1	PRIM. Y E. T.	100%	
DIBUJANTE	2	C. T. O SUBPROF	50%	50%
ENFERMERA	1	NO IDENTIFIC.	100%	
HERRERO	1	PRIMARIA	100%	
JARDINERO	9	ALFABETIZACIÓN	100%	
JEFE BIBLIOTECA	1	LIC. AL 75%	100%	

JEFE OFICINA	6	C. T. O SUBPROF	85%	15%
JEFE SECCION	16	PREPARATORIA	31%	69%
JEFE SERVICIO	3	SEC. Y C.C.	65%	35%
JEFE TALLER	2	C.T. O SUBPROF	50%	50%
LABORATORISTA	37	C.T. O SUBPROF	30%	70%
MECANICO	1	PRIMARIA	100%	
MULTICOPISTA	2	SEC. Y E.T.	100%	
OFL. ADMINISTRATIVO	21	PRIM. Y C.C.	95%	5%
OFL. CARPINTERO	1	PRIM. Y E.T.	100%	
OFL. ELECTRICISTA	1	SEC. Y C.T.		100%
OFL. MECANICO	1	SEC. Y C.T.	100%	
OFL. PLOMERO	2	PRIM. Y E.T.	100%	
OFL. TRANSP. ESP.	9	PRIM. Y E.T.	100%	
OFL. IMPRENTA	2	SEC. Y E.T.	50%	50%
OFIC.. SERVS. ESCO.	15	PRIM. Y C.C.	100%	
OP. MAQ. REG. TIENDA	3	SECUNDARIA	100%	
OP. APARATOS AUDIO	3	BACHILLERATO	100%	
OP. DE MAQ. REGIST.	3	SECUNDARIA	65%	35%
PEÓN	26	ALFABETIZACION	100%	
PROF. TITULADO	3	LICENCIATURA	100%	
PROGRAMADOR	1	PREPARATORIA	100%	
SECRETARIO	46	SEC. Y C.C.	83%	17%
SUPERVISOR	5	SEC. Y C.C.	40%	60%
TECNICO ELECTROME	2	BACHILLERATO		100%
TÉCNICO	25	C.T. O SUBPROF	28%	72%
VIGILANTE U. MOVIL	10	PRIMARIA	100%	

VIGILANTE	56	PRIMARIA	99%	1%
TOTAL	466			

Fuente: Elaboración propia con información de los registros de FESC

De ello se desprende que 362 trabajadores (78%) cumplen con la escolaridad requerida y 104 (22%) son susceptibles de motivar para que evolucionen en su desarrollo escolar, en primaria 1, en secundaria 52 y en preparatoria 48, en tanto que 5 son susceptibles de capacitar en áreas técnico – comerciales, para que cumplan con su nivel mínimo escolar.

Tabla 3

RESUMEN DEL ESTADO ACTUAL DE ESCOLARIDAD										
ESCOLARIDAD REQUERIDA	No. Tra bs.	ALFA BETIZACIÓN	PRIMARIA			SECUN DARIA	SEC. Y CC, CT Y/O ET.	SUBPRO FESIO NAL	LIC. 50% A 75%	TITULA DOS
			PRIMA RIA	RIA Y CC, ET						
Alfabetización	118	118								
Primaria	67	1	66							
Prim. CC, ET	50		1	49						
Secundaria	26		10		16					
Sec. CC, CT.	76		4	12		60				
Subprofesional	121		25	1	46		49			
Lic. 50% - 75%	5				2		2	1		
Titulados	3									3
TOTALES	466	119	106	62	64	60	51	1		3

Fuente: Elaboración propia con información derivada de consulta a trabajadores y tablas 1 y 2

Tabla 4

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO PERSONAL
VÍA EDUCACIÓN PARA ADULTOS**

Primaria		1	Persona que cursa nivel alfabetización
Secundaria	26		Personas que no están inscritas en el programa de Educación para Adultos, más:
Secundaria	26	52	Personas que debiendo tener nivel Subprofesional, sólo tienen primaria y que después de la secundaria habrá que inducirlos a estudiar la preparatoria.
Preparatoria	72		Personas que requieren cursar este nivel, 6 ya están inscritas en el programa, menos:
Preparatoria	26		No pueden acceder por no haber cursado aun la secundaria, más:
Preparatoria	2	48	Que debiendo tener estudios de licenciatura sólo tienen secundaria
		101	Personas que requieren estudios escolarizados para cumplir con lo estipulado por su categoría
	1		Requiere carrera comercial ó estudios técnicos
	2	3	Sólo tienen subprofesional, debiendo cumplir con 50% de nivel licenciatura.
		104	Total

Fuente: Elaboración propia con información derivada de las tablas 1, 2 y 3

Tabla 5

**DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DESARROLLO PERSONAL VÍA
ACTUALIZACIÓN**

Actualización en Estudios Comerciales	1	Oficial Administrativo
	1	Jefe de Servicio
Actualización Técnica	2	Oficial Electricista
Actualización Técnica	1	Oficial de Imprenta

Fuente: Elaboración propia con información derivada de consulta a trabajadores y tablas 1, 2, 3 y 4

*Ser mejor es ser humilde
y tener la capacidad de aprender.
"Solo sé que no sé nada"
Sócrates*

5 SOLUCIÓN DEL CASO

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán tarde o temprano estará sujeta a un proceso de acreditación, en el cual el factor humano deberá cumplir con ciertos estándares de estudio, destrezas y habilidades.

CAPACITACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO HUMANO

El desarrollo humano en la capacitación entendido como progreso integral del hombre mediante la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad y el desarrollo de habilidades, se ha integrado a los diversos programas contemplados en el plan de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo de base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2001, y en FESC se lleva a cabo como parte modular de los mismos y no como programas independientes.

Se induce al paradigma del cambio en los modelos mentales del individuo, fortaleciéndose este cambio con el reconocimiento y/o la readquisición de los valores fundamentales que de antaño han orientado el crecimiento de las personas, en el servicio integrado al entorno.

Por ello es que se está direccionando el crecimiento de los trabajadores en el siguiente orden:

5.1 EDUCACIÓN PARA ADULTOS

Usando la terminología de la lógica tradicional en los procesos de enseñanza aprendizaje, la educación es el género y la especie es la capacitación, por lo cual podemos considerar que un factor sustancial en el desarrollo humano es la educación básica de las personas, por ello en FESC como primer paso al crecimiento de los trabajadores se contempla el programa de Educación para Adultos.

Con este programa se busca que los trabajadores administrativos de base cumplan en un tiempo promedio de 3 años con su nivel mínimo de estudios requerido por el catálogo de puestos.

En los círculos de estudio abiertos por esta dependencia se encuentran cursando la primaria 4 trabajadores, entre quienes está el trabajador que lo requiere para cumplir con el nivel escolar según su categoría; la secundaria 13 trabajadores, de los cuales ninguno lo hace

por alcanzar el nivel de su categoría y el de preparatoria **15** trabajadores, entre ellos 6 corresponden a quienes lo requieren para cumplir con su categoría.

Así también se contempla la necesidad de impartir conocimientos técnico – administrativos a 5 trabajadores.

Se ha observado que los estudiantes que además son trabajadores y que se incorporan a círculos de estudio abiertos, no tienen un tiempo estandarizado para terminar estos, por lo que en FESC se implementaron los mismos al amparo del programa INEA – SEP combinándolo con un sistema semiescolarizado, esto es, que los trabajadores asistan a clases 2 horas diarias estudiando una materia específica y cuando se requiere son atendidos con asesorías personales, buscando que el trabajador aprenda lo necesario para aprobar sus materias correspondientes.

Con esta modalidad se ha obtenido en el año de 1998 certificación de trabajadores administrativos de base en primaria 2 y en secundaria 12, por lo que se considera un tiempo promedio para su conclusión de estudios de 8 a 12 meses.

Este programa contempla el establecimiento de estrategias de atención y relaciones con las áreas correspondientes de la SEP, implicando la organización, programación y operación de los grupos

necesarios para atender las necesidades contractuales del educando adulto (trabajador universitario, cónyuge e hijos).

En cuanto a preparatoria se contempla que dichos estudios puedan terminarse en un periodo de 12 a 15 meses, con un planteamiento piloto que permite cursar cada plan semestral en 2.5 meses, de acuerdo al programa que emana del Plan de Estudios del **Sistema de Preparatoria Abierta de la SEP.** (Ver propuesta)

Independientemente del contenido académico del programa de educación para adultos, este se enriquece con aportes sobre temas tendientes a la mejora del comportamiento, los valores y la calidad en el servicio, etc., buscando provocar en los trabajadores el deseo de mejorar su desempeño integral y mantenerse en estado de mejora continua.

Dichos aportes se enfocan a los valores básicos o universales que se han identificado desde los tiempos de Pitágoras, Sócrates y Platón, como orientadores de la conducta de los hombres, como guías o faros que iluminan el camino a seguir y establecen factores de identidad en las personas; *"Las conductas de los hombres volcadas en el sentido de los valores se identifican como el acontecer o el actuar en pos de la excelencia"*.⁷²

⁷² Cruz, José; *Los Valores de la Excelencias, México, Panorama Editorial, 1999, p. 30*

Verdad, como lógica, Bondad, como Ética y Bellaza, como Estética, son valores para el desarrollo de autoestima.

Aristóteles decía a su discípulo Alejandro Magno, "constructor del Imperio Helenístico"

- El hombre que va en busca de la verdad encuentra en ella la ciencia, la diferencia entre lo que es cierto y lo que es falso, haciendo uso de este valor se crea el método científico que nos lleve a la lógica, nos lleva al uso de la razón en donde comúnmente florece la verdad, el hombre puede descubrir que lo verdadero y lo cierto es correcto, puede a través de este valor conocerse a sí mismo, saber quién es, qué busca y hacia dónde quiere ir.
- De la bondad se desprende la caridad; la magnanimidad, en el hombre establece lo que hace posible la convivencia, que es tolerancia y respeto a las ideologías y puntos de vista de los demás, este valor representa armonía.
- Belleza induce a la limpieza y orden; el orden y limpieza son tan valiosos como la verdad y la bondad, son producto del cultivo de la belleza, la belleza es pulcritud en el cuerpo, en la mente y en las palabras de los hombres.

Con la enseñanza de estos valores, Alejandro Magno *“había sido instruido por su maestro Aristóteles, en la búsqueda de lo que él llamaba un método personal de mejoramiento constante, algo así como el método de la mejora continua de los días de Ishikawa y Deming en 1951”*⁷³

5.2 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Este programa está dividido en dos subprogramas que son :

Actualización, y

Promoción

En él primero se desarrollan los cursos con los cuales se está actualizando al personal administrativo de base, en los conocimientos requeridos para el desarrollo de su actividad, asimismo se considera en el contenido de cada curso la inclusión de al menos el 20% de información encaminado a confirmar los valores básicos que contribuyan al respeto, cooperación y cumplimiento de responsabilidad, todo en armonía para elevar el nivel de autoestima, buscando que el trabajador sea productivo, impactando en su integración a un equipo de trabajo, así como en los valores individuales y del equipo, por ello, también se les denomina cursos de **formación para el desarrollo**, los cuales se llevan a cabo de forma teórico – práctica, en una relación promedio de 30-70.

⁷³ Ob. Cit., p. 34

En la ejecución del programa de Capacitación y Adiestramiento se contempla el siguiente proceso de capacitación en tres fases:

Planeación, Cuya actividad básica en este caso es la de detectar las necesidades de capacitación y diseñar el curso correspondiente.

Operación, Que consiste en dos pasos:

La organización del curso mediante la elaboración de la documentación correspondiente para que sea validado por la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, (CMPCA), como es la ubicación del espacio, la determinación del horario, la selección del agente capacitador, la elaboración del material de apoyo, la convocatoria y el registro de aspirantes, la verificación del cumplimiento del perfil de los mismos, etc. Y.

La ejecución, que se refiere a poner en marcha el curso atendiendo en tiempo y forma las necesidades del mismo.

Evaluación, Esta fase se refiere al seguimiento que se debe dar al curso, supervisando y verificando el cumplimiento en tiempo y forma de cada uno de los postulados en el

programa de capacitación correspondiente y vigilando la aplicación de la evaluación en su parte técnica - humana así como la del desarrollo del curso.

Cuando esta fase llega a su fin se da aviso a la CMPCA, acompañándole la relación de asistencia y calificaciones correspondientes, para sustentar la elaboración de la constancia de acreditación y/o participación. (Anexo 8)

Los valores en la capacitación se orientan a la búsqueda de armonía, para lo cual se considera entre otras, tres esferas de desarrollo, como son:

- La armonía del origen del servidor, visto como proveedor
- La armonía interna del servidor, visto como trabajador integrado a su medio
- La armonía final del usuario, visto como cliente

Con este subprograma durante el año de 1998 se llevaron a cabo 19 cursos de actualización, dirigidos a los trabajadores administrativos de base, entre los cuales se encuentran 10 con contenido de desarrollo humano, tales son:

Cuadro 1

Cursos de Actualización con orientación al desarrollo humano, impartidos a trabajadores administrativos de base durante 1998

Cursos	Nombre del Curso	Trabajadores Capacitados
1	Taller de Jardinería	15
2	Actualización Administrativa por Vesp	35
1	Seminario de Formación de Instructores	8
1	Taller para Laboratorista, área Químico Biológico	10
1	Taller para Laboratorista, área Máquinas Herramientas	6
1	Taller para Vigilantes	8
2	Taller para Vigilantes Turno Especial	12
1	Taller para Auxiliares de Intendencia	12
10	Totales	106

Fuente: Elaboración propia surgida en el desarrollo del caso, con información del departamento de Capacitación de FESC

Con el segundo subprograma que es el de promoción, se llevaron a cabo dos cursos con alto contenido de conocimiento técnico y su parte de desarrollo humano, estos cursos se desarrollaron para preparar al personal que se va a desempeñar en una nueva categoría para ellos, los cursos generados son:

Cuadro 2

Cursos de Capacitación para Promoción, con contenido de desarrollo humano, impartidos a trabajadores administrativos de base durante 1998

No. de Cursos	Nombre del Curso	Trabajadores Capacitados
1	Vigilante	4
1	Almacenista	2
2	Totales	6

Fuente: Elaboración propia surgida en el desarrollo del caso, con información obtenida en el departamento de Capacitación de FESC

Cada curso de actualización tiene una duración de 40 horas, en tanto que los de promoción son cursos cual si fuesen de carrera, con duración mínima de 180 horas tal cual le correspondió al de almacenista y de 240 horas al de vigilante.

Los cursos de actualización se llevan a cabo durante la jornada de trabajo, en tanto que los de promoción se desarrollan en horario mixto, parte jornada laboral y parte tiempo del trabajador, en estos últimos además pueden participar los cónyuges y/o los hijos del trabajador.

Respétate sobre todo
a ti mismo.
Verso 12, Pitágoras

6 RESULTADOS

En el año de 1998 en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán se retoma el compromiso de desarrollar al personal administrativo de base, mismo que se orienta a incorporar en la capacitación programas de desarrollo humano, que provoquen al trabajador el deseo de crecer integralmente basado en valores, con lo que se ha obtenido los siguientes resultados:

6.1 EDUCACIÓN PARA ADULTOS

En el programa de Educación para Adultos se logró certificar durante 1998 y 1999 a 18 trabajadores en el siguiente orden:

Cuadro 3

Trabajadores administrativos de base que durante 1998 y 1999 obtuvieron su Certificado de Estudios, mediante el programa de Educación para Adultos con el sistema INEA-SEP

CATEGORÍA	PRIMARIA	SECUNDARIA	AÑO
Aux. de Intendencia	2	4	1998
Aux. Contable		2	1998
Bibliotecario		1	1998
Jardinero		1	1998
Of. Servs. Escolares		1	1998
Secretario		1	1998
Técnico		2	1998
Aux. de Intendencia	1		1999
Técnico	1		1999
Vigilante	1		1999
Secretario		1	1999
Totales	5	13	

Fuente: Elaboración propia surgida del programa de Capacitación con orientación al desarrollo humano que está en operación, con información obtenida del departamento de Capacitación de FESC

Asimismo, el grupo piloto de Preparatoria Abierta ha cursado y presentado examen por las materias correspondientes a los tres primeros semestres.

6.2 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Para comprobar los resultados de la capacitación orientada al desarrollo humano llevada a cabo en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo 4, al personal administrativo de base, se elaboró un cuestionario, mismo que fue enviado a los jefes de departamento a donde se desempeñan los trabajadores que tomaron alguno de los cursos referidos incluyendo educación para adultos.

De forma aleatoria en esta encuesta se considero a un mínimo del 30% del personal capacitado, que fue:

Cuadro 4
Resumen del personal capacitado con Orientación al Desarrollo Humano

Primaria	5
Secundaria	13
Cursos de Actualización	106
Cursos de Promoción	6
Personal Capacitado con Orientación al Desarrollo Humano	130

Fuente: Elaboración propia con información derivada de los cuadros 1, 2 y 3

Se emitieron 75 cuestionarios personalizados por trabajador capacitado, de los cuales sólo se recibieron con respuesta 49 y de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

- Antes de proporcionar capacitación con orientación al desarrollo humano, se recibían con frecuencia quejas de los usuarios de servicios por inadecuado desempeño del trabajador, una vez implantado el programa disminuyó notoriamente la afluencia de quejas. (Anexo 4, pregunta 1)
- El nivel de comportamiento y cumplimiento traducido en productividad de los trabajadores ha mejorado notablemente, pasando de un estimado del 20% a un 60%. (Anexo 4, preguntas 2, 4 y 7)
- Los trabajadores administrativos de base se muestran motivados a seguir capacitándose con orientación al desarrollo humano. (Anexo 4, pregunta 3)
- El carácter de los trabajadores ha mejorado mostrándose más amables en su trato hacia las demás personas. (Anexo 4, pregunta 5)
- Es evidente la necesidad de proporcionar educación escolarizada al 22% de los trabajadores para que alcancen el nivel escolar requerido por su categoría. (Anexo 4, pregunta 6)

Esta necesidad educacional puede atenderse en un tiempo promedio de 3 años, dado que un trabajador requiere primaria y ya la está cursando en el programa de Educación para Adultos con el sistema (INEA) y la puede terminar en un tiempo estimado de 8 a 12 meses.

Cincuenta y dos trabajadores requieren secundaria y considerando grupos promedio de 13 estudiantes, en un tiempo mínimo de 8 meses, en tres años se puede atender a cuatro grupos, lo que alcanza a 52 trabajadores.

Cuarenta y ocho trabajadores requieren preparatoria, considerando grupos promedio de doce estudiantes en un tiempo mínimo de 12 meses, en cuatro años se puede atender a 4 grupos, lo que alcanza a 48 trabajadores.

En cuanto a ti, tente confianza,
cree en ti mismo.
Verso 63, Pitágoras

7 CONCLUSIÓN

En el estudio de caso donde la Unidad de Estudios es la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y su Unidad de Análisis es la Capacitación de los trabajadores administrativos de base, observamos y comprobamos que no había control sobre el cumplimiento de la preparación del personal para su puesto, no existía capacitación orientada al cumplimiento de la actividad del trabajador dentro de la institución.

Al implantarse el programa de capacitación propuesto, se capacitó al personal para cubrir al 100% los requerimientos de su puesto y además se le instruyó en valores de aplicación a las áreas del desarrollo humano, provocando en el trabajador la comprensión sobre la necesidad de cumplir responsablemente en tiempo y forma cada una de sus actividades, conviviendo con armonía y respeto en sus campos laborales y en equipo de trabajo, por lo que se concluye que el

desarrollo humano es un factor motivador en la capacitación integral del personal administrativo de base, (pregunta 6 del cuestionario para evaluar la capacitación, Anexo 4) es viable que mediante el plan de educación propuesto con el sistema INEA-SEP en un promedio de tres años la totalidad de trabajadores puedan cumplir con el nivel mínimo de escolaridad requerido por su categoría, por lo tanto es justo considerar que la capacitación orientada al desarrollo humano es una estrategia apropiada para aprovechar la capacidad productiva del trabajador, concluyendo también que las preguntas 2, 4 y 7 del cuestionario mencionado, permiten establecer que el desarrollo humano en la capacitación es un factor de motivación que permite inducir al trabajador a ser responsable, cumplido y respetuoso, conviviendo en armonía con su grupo de trabajo; por lo que conjugando conocimientos técnicos, procedimientos de calidad total y de desarrollo humano en la capacitación, es viable formar personal que aspire a un mejor nivel de vida y calidad en el servicio.

PROPUESTA

La capacitación desarrolla habilidades y estas permiten comparar la productividad de una persona con otra, dicha comparación puede ser un punto de resistencia al cambio, por ello se ha considerado importante orientarla al desarrollo humano, como un principio de entrada al plano de

la calidad y mejora continua, lo que permite estar en el campo de la ventaja competitiva.

La calidad tiene un lado humano, esta no es impulsada por procesos estadísticos, sino por personas que desempeñan funciones y al hacerlo, se aseguran de obtener resultados positivos para los usuarios, garantizando así que los procesos estadísticos sean acertados desde la primera vez y en cada ocasión.

Por tal razón, se propone continuar de forma sistemática con el programa de capacitación con orientación al desarrollo humano, implantado en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y hacerle seguimiento de revisión cuando menos cada dos años para que esté acorde al mundo competitivo y globalizado, donde la influencia del mismo reclama el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, esta es una de las metas fundamentales en la estrategia educativa de FESC, donde se pretende que todo el personal desarrolle al máximo sus facultades educativas en primaria, secundaria y preparatoria con el sistema INEA-SEP.

**PROPUESTA DE PLAN DE ESTUDIOS PARA EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR (PREPARATORIA)**

PLAN PRIMER SEMESTRE

Duración 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVE	VIERNES
Ingles I		2 horas		2 horas	
Matemáticas I	2 horas		2 horas		
Historia Moderna de Occ.					2 horas

MODULO "B"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Taller de Redacción I	1.5 horas		1.5 horas		1 hora
Metodología de la Lectura	1.5 horas		1.5 horas		1 hora
Metodología del Aprendizaje		2 horas		2 horas	

PLAN SEGUNDO SEMESTRE

DURACIÓN 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUVES	VIERNES
Ingles II	2 horas		2 horas		
Hist. Moderna Contemp.		2 horas		2 horas	
Apreciación Estética					2 horas

MODULO "B"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Matemáticas II		2 horas		2 horas	
Taller de Redacción II	1.5 horas		1.5 horas		1 hora
Textos Literarios I	1.5 horas		1.5 horas		1 hora

PLAN TERCER SEMESTRE

DURACIÓN 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Matemáticas III	2 horas		2 horas		2 horas
Lógica		2 horas		2 horas	

MODULO "B"		Duración 5 semanas			
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles III	2 horas		2 horas		2 horas
Textos Literarios II		1.5 horas		1.5 horas	
Taller de Redacción III		1.5 horas		1.5 horas	

PLAN CUARTO SEMESTRE

DURACIÓN 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A" Duración 5 semanas

Terminal Humanidades					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Filosóficos I	2 horas		1 hora		
Textos Literarios III			1 hora		2 horas
Principios de Física		2 horas		2 horas	

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Filosóficos I	2 horas		1 hora		
Principios de Física		2 horas		2 horas	

Terminal Físico Matemáticas					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Filosóficos I	2 horas		1 hora		
Física I		2 horas		2 horas	
Química			1 hora		2 horas

MODULO "B" Duración 5 semanas

Terminal Humanidades					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Inglés IV	2 horas		2 horas		
Matemáticas IV		2 horas		2 horas	

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles IV	2 horas		2 horas		
Matemáticas IV		2 horas		2 horas	
Principios de Química Gral.	1 hora		1 hora		2 horas

Terminal Físico Matemáticas

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles IV	2 horas		2 horas		
Matemáticas IV		2 horas		2 horas	

PLAN QUINTO SEMESTRE

DURACIÓN 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A" Duración 5 semanas

Terminal Humanidades

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Filosóficos II					2 horas
Biología		2 horas		2 horas	

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Matemáticas V	2 horas		2 horas		
Textos Filosóficos II					2 horas
Biología		2 horas		2 horas	

Terminal Físico Matemáticas

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Matemáticas V	2 horas			2 horas	
Textos Filosóficos II		2 horas		2 horas	

MODULO "B" Duración 5 semanas**Terminal Humanidades**

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles V	2 horas			2 horas	
Tex. Pol. y Soc. I					2 horas
Principios de Química Gral.		2 horas		2 horas	

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles V	2 horas			2 horas	
Tex. Pol. Y Soc. I					2 horas

Terminal Físico Matemáticas

MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Ingles V	2 horas			2 horas	
Tex. Pol. Y Soc. I					2 horas
Física II		2 horas		2 horas	

PLAN SEXTO SEMESTRE

DURACIÓN 10 semanas distribuidas en dos módulos

MODULO "A" Duración 5 semanas

Terminal Humanidades					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Inglés VI	2 horas		2 horas		
Tex. Pol. Y Soc. II					2 horas
Ind. Ética		2 horas		2 horas	

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Inglés VI	2 horas		2 horas		
Matemáticas VI		2 horas		2 horas	
Tex. Pol. Y Soc. II					2 horas
Ind. Ética		2 horas		2 horas	

Terminal Físico Matemáticas					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Inglés VI	2 horas		2 horas		
Matemáticas VI		2 horas		2 horas	
Ind. Ética		2 horas		2 horas	
Biología	2 horas		2 horas		

MODULO "B" Duración 5 semanas

Terminal Humanidades					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Científicos	2 horas		2 horas		
Hist. De Méx. Siglo XX		2 horas		2 horas	
Apreciación Estética					2 horas

Terminal Ciencias Administrativas y Sociales					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Científicos	2 horas		2 horas		
Hist. De Méx. Siglo XX		2 horas		2 horas	

Terminal Físico Matemáticas					
MATERIA	LUNES	MARTES	MIER.	JUEVES	VIERNES
Textos Científicos	2 horas		2 horas		
Hist. De Méx. Siglo XX		2 horas		2 horas	

Cada módulo se calendariza de forma tal que éste termine en promedio una semana antes de la aplicación de exámenes calendarizados y aplicados por la Secretaría de Educación Pública, en sus diversas etapas a lo largo del año.

Habrá que considerar también los periodos vacacionales, durante los cuales alguno de los planes semestrales pudieran tener que seccionarse o incluso posponer su inicio.

PROPUESTA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Se reconocen ya algunos programas de capacitación vistos como de calidad personal, si éstos son reorientados, se convierten en capacitación con orientación al desarrollo humano, tales son:

Servicio al usuario

Trabajo en equipo y relaciones personales

Formación de instructores

Valores institucionales

Valores y proceso de cambio

Comunicación y relaciones personales,

Desarrollo de la creatividad, etc.

Estos cursos agrupados para los niveles jerárquicos cuarto y quinto son:

Cuadro 5

Cursos propuestos para capacitación y adiestramiento

QUINTO NIVEL JERÁRQUICO	CUARTO NIVEL JERÁRQUICO
Personal Administrativo de Base (Operativo) en sus diferentes categorías	Personal Administrativo de Base con categoría de Jefatura ó Subjefatura
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valores Institucionales 2. Comunicación y Relaciones Personales 3. Valores y Proceso de Cambio 4. Servicio al Usuario 5. Trabajo en Equipo y Relaciones Personales 6. Desarrollo de la Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en Equipo y Relaciones Personales ➤ Valores y Proceso de Cambio ➤ Comunicación y Relaciones Personales ➤ Desarrollo de la Creatividad ➤ Servicio al Usuario ➤ Valores Institucionales

Fuente: Elaboración propia surgida en el desarrollo del caso

El curso de Formación de Instructores Internos se propone en tres niveles y a él se accede cubriendo el requisito de haber aprobado los seis programas anteriores, así como cada nivel correspondiente.

Algunos de estos cursos se están considerados ya en el programa de capacitación para el año 2000. (Anexo 5), sin embargo es

recomendable no perder de vista la necesidad de capacitar considerando principios de calidad, por lo que incluso se debe integrar cursos que conlleven al conocimiento de dichos principios, tales cursos pudieran ser:

Cuadro 6

Cursos de calidad propuestos

Modelos de calidad
Círculos de calidad
Modelo de mejora continua

Fuente: Elaboración propia en el desarrollo del caso

A estos cursos deben acceder todos los trabajadores universitarios, administrativos de base, de confianza, funcionarios y académicos.

PROPUESTA DE CURSO DE CALIDAD TOTAL, PROYECTO DE VIDA IMPOSTERGABLE

Además de los cursos de capacitación propuestos con orientación al desarrollo humano, se propone implementar el curso "Calidad total, proyecto de vida impostergable" del académico de la FCA, C.P. Juan Carlos Torres Tovar (Anexo 7), éste puede darse en forma de taller con una sesión semanal, procurando inducir al entendimiento y práctica constante de hábitos, con lo que paulatinamente el trabajador puede ir modificando su comportamiento y por imitación quienes le rodean también producirán cambios en su persona, ello en beneficio del entorno y con mejora en la calidad personal y de servicio, complementando así el proceso de desarrollo humano del personal administrativo de base e incluso de todo el personal de FESC, funcionarios, académicos por medio de quienes puede llegarse al alumnado y personal de confianza.

OTRAS PROPUESTAS

En cuanto a la vinculación de los valores humanos con los institucionales de la UNAM, considero que está implícita en la intención, pero propongo que sea clarificado en la premisa fundamental "Fortalecer la Identidad Institucional y la Valoración del Trabajo", que aparece en el Plan de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2001, página 3.

El nivel mínimo de escolaridad requerido para la categoría de enfermera, no se identificó en el catalogo de puestos, por lo que propongo que se requiera un mínimo de preparatoria y estudios técnicos en el área o su equivalente.

Los cursos de actualización se han mantenido con una duración de 40 horas, ello con la finalidad de reconocerle el puntaje de movimiento horizontal (200 puntos), dejando de lado el efecto productivo por cumplir con el tiempo pactado en la capacitación, propongo bajar el tiempo hasta en un 50%, asimismo los cursos de promoción pueden quedar en 90 horas sin que se pierda la efectividad de la capacitación, con la posibilidad de llevarlos a horarios fuera de la jornada laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Blanchard, Ken, P. Carlos, John y Randolph, Alan; Empowerment, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1996, 124 Págs.

Cárdenas, M. A. et al; El Efecto MAC, USA, Editorial ICG, 1998, 202 Págs.

Chiavenato, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia, Mc Graw Hill Interamericana, 1998, 217 Págs.

Clark T., Eduardo y colaboradores; El Destino Indivisible de la Educación, México, Pax México, 1997

Claude S. George, Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, México, Prentice – Hall Hispanoamericana, 1997, 217 Págs.

Crosby, Philip; Hablemos de Calidad, México, Mc Graw Hill, 1990.

Cruz, José; Como Romper Paradigmas y Provocar el Cambio, México, Ed. Orión, Segunda Edición, 1996, 151 Págs.

Cruz, José; Los Valores de la Excelencia, México, Panorama Editorial, Primera Edición, 1999, 158 Págs.

Cruz Ramírez, José; Autoestima y Gestión de la Calidad, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1997, 284 Págs.

Henry C. Wilson; Emergency response preparedness: small group training. Part I – training and learning styles, [Http://www.emerald-library.com/brev/07309bc1.htm](http://www.emerald-library.com/brev/07309bc1.htm), 15/09/00, 11 Págs.

Ishikawa, Kaouru; El Control Total de Calidad, Bogota, Ed. Norma, 1986.

Juran, J. M.; Liderazgo para la calidad. Un manual para Directivos, Barcelona, Ed. Díaz de Santos, 1990.

Karlóf, Bengt; Manual de Trabajo de Benchmarking, México, Panorama Editorial, Primera Edición, 1998, 122 Págs.

Larrea, Pedro; Calidad de servicio, del marketing a la estrategia, Madrid, Díaz de Santos, 1991.

Marguiles, Newton y P. Raia, Anthony; Desarrollo Organizacional, México, Ed. Diana, Novena Edición, 1993, 795 Págs.

Mercado H., Salvador; Reingeniería Humana, México, Editorial PAC, S.A. de C.V., 150 Págs.

Papalia E., Diane y Wendkos Olds, Sally; Desarrollo Humano, México, McGraw-Hill, 1999, Sexta Edición, 745 Págs.

Reig, Enrique; Modelos de Motivación, México, Mc Graw Hill, 1996

Rodríguez Estrada, Mauro; Autoestima Clave del éxito Personal, México, El Manual Moderno, 1990

Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia; Administración de la Capacitación, México, McGraw-Hill, 1997, 122 Págs.

Siliceo Aguilar, Alfonso; Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Limusa, 1997, 210 Págs.

Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall Hispanoamericana, Séptima edición, 1997, 751 Págs.

Stephen P. Robbins; Fundamentos de Comportamiento Organizacional, México, Prentice - Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, 1998, 314 Págs.

UNAM, Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento; Plan de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2000, México, UNAM, 1997.

UNAM, Dirección General de Personal; Catalogo de Puestos del Personal Administrativo de Base de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, STUNAM, 1998.

UNAM, Dirección General de Personal; Contrato Colectivo de Trabajo 1998-2000 de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, UNAM, 1998, 63 Págs.

UNAM, Dirección General de Personal; Convenios UNAM-STUNAM vigentes a partir del 1º de noviembre de 1996, México, UNAM, 1996, 15 Págs.

UNAM, Facultad de Contaduría y Administración; Guía para la obtención del Grado de Maestro, México, UNAM, 2000, 35 Págs.

Walton, Mary; Como administrar con el método Deming, Barcelona, Ed. Norma, 1991.

Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr.; Desarrollo Organizacional, México, Prentice – Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, 1996, 375 Págs.

William B. Werther, Jr. y Heith, Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos, México, McGraw-Hill, Cuarta Edición, 1996

Yin K., Robert; Case Study Research, Design and Methods, USA, Sage Publications, 1991



**UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**CONTRATO COLECTIVO
DE TRABAJO 1998-2000**

A N E X O 1



**SINDICATO DE TRABAJADORES
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

Permanente de Seguridad e Higiene en el Trabajo, mismo que se emitirá 90 días posteriores a la firma del presente Contrato Colectivo de Trabajo.

En el caso de los trabajadores de los ranchos de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, así como de los trabajadores del Rancho Almaráz, dependiente de la FES Cuautitlán que en este caso se requerirá previo dictamen de la Comisión Mixta Central Permanente de Seguridad e Higiene en el Trabajo a emitirse en un plazo de 30 días a partir de la firma del presente Contrato, la UNAM proporcionará la ropa, accesorios e instrumentos adicionales de trabajo, conforme a los convenios suscritos en cumplimiento de la Cláusula Transitoria Trigésimo Sexta del Contrato Colectivo de Trabajo 1990-1992, mismo que se actualizarán noventa días posteriores a la firma de este Contrato.

Las decisiones en la determinación de las especificaciones técnicas y de la calidad de la ropa de trabajo que requieran los trabajadores en los términos de esta Cláusula, se definirá por la Comisión Mixta Central Permanente de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

En relación a la ropa de trabajo de los trabajadores del Departamento de Vigilancia, con categoría de Vigilante, se mantendrá la Comisión convenida para tal efecto.

Los trabajadores a los que se les proporcione la ropa de trabajo anteriormente descrita y el gafete de identificación, tendrán obligación de utilizarlos durante su jornada de trabajo.

La UNAM gestionará la importación de los accesorios necesarios para los instrumentos de los trabajadores que desempeñen actividades musicales con carácter permanente en la UNAM, absorbiendo los gastos de importación y se les proporcionarán con un descuento del 30% sobre el precio de costo y se tramitará ante la Dirección General de Proveeduría a petición del STUNAM.

CLÁUSULA No. 49

Defensa en caso de accidente automovilístico

La Universidad defenderá, sin costo alguno para el trabajador, mediante su Dirección General de Asuntos Jurídicos, en caso de accidentes, a los trabajadores que manejen vehículos de la Institución, siempre que al ocurrir el accidente se estén utilizando en el servicio contratado, y que los conductores no se encuentren en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en estos últimos dos casos exista prescripción médica. De igual manera cuando el accidente suceda en el trayecto del domicilio a su centro de trabajo y viceversa, siempre y cuando haya autorización expresa del titular o de quien tenga facultades delegadas, en los términos del inciso a), numeral 9, de la Cláusula 4 de este Contrato Colectivo, para resolver que el trabajador se lleve el vehículo a su domicilio. Esta defensa comprende la obligación de dar la fianza y la de pagar los daños causados en el accidente, así como el pago normal de su salario en caso de no culpabilidad.

Así mismo, los trabajadores que durante su jornada de trabajo, ocasionen daño por caso fortuito o fuerza mayor a las Unidades Móviles, propiedad de la Institución y que las utilicen para el desempeño de sus labores, la UNAM las reparará sin costo alguno para el trabajador que las operaba.

CAPÍTULO VI CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

CLÁUSULA No. 50

Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM

La UNAM y el STUNAM, conforme al Plan de Capacitación y Adiestramiento para los trabajadores administrativos de base de la Universidad Nacional Autónoma de México 1997-2001, observarán la legislación mexicana en materia de capacitación.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM comprende todas aquellas actividades que se realicen para el cumplimiento de las obligaciones legales y contractuales en materia de capacitación y adiestramiento.

El Plan de Capacitación y Adiestramiento tiene como objeto:

1. Que los trabajadores eleven su nivel educativo general mediante la instrumentación de actividades tendientes a lograr su superación, incluyendo las de escolaridad que ya se tienen pactadas o se lleguen a pactar.
2. Crear las mejores condiciones que permitan a los trabajadores, cónyuge y a sus hijos adquirir la preparación adecuada para ascender o ingresar a laborar en la UNAM.
3. Que los trabajadores conozcan sobre la aplicación de nueva tecnología que la UNAM instrumente y que se relacione con la actividad que desarrollan, eliminando las deficiencias en el desempeño de su puesto de trabajo mediante su asistencia y participación en los cursos y actividades que se programen al efecto.
4. Establecer cursos y actividades permanentes y periódicas para los trabajadores, a efecto de que adquieran la preparación adecuada para ocupar los ascensos escalafonarios respectivos.
5. Que los trabajadores participen en cursos que apruebe la CMPCA, con el objetivo de que se capaciten según cita el numeral 30 de la Cláusula 4 de este Contrato a fin de que accedan al proceso escalafonario pactado entre la UNAM y el STUNAM con la constancia de acreditación del curso que la Comisión le otorgue y de acuerdo a las equivalencias que determine la UNAM y el STUNAM.
6. Que los trabajadores que participen y acrediten en los cursos de promoción que apruebe la CMPCA y ejecute la UNAM conforme a los lineamientos de la propia Comisión, pasen a formar parte de la lista de aptos de la Comisión Mixta Permanente de Escalafón para su

promoción escalafonaria en vacantes que se generen, previa relación de acreditados que la CMPCA envía a la Comisión Mixta Permanente de Escalafón en los términos del inciso a) del numeral 1 de la Cláusula 102 del presente Contrato.

Los cursos de capacitación y adiestramiento serán determinados por la CMPCA, para lo cual fijará programas anuales, en los que, durante la vigencia del Plan se contemplen todos los puestos, previos diagnósticos de necesidades y priorización de la propia Comisión.

La UNAM y el STUNAM convienen que a través de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, los trabajadores que participen y aprueben los cursos que determine la CMPCA recibirán la constancia de acreditación respectiva.

Para estos cursos, será la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento la que determinará las características y requisitos de los participantes así como la integración de los grupos respectivos.

Con la finalidad de apoyar los trabajos de la Comisión Central, funcionan en las dependencias de la UNAM las subcomisiones mixtas respectivas, en los términos establecidos en el Reglamento de la propia Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, las cuales deberán seguir los lineamientos que ésta determine en las actividades que se realicen al respecto. Las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento funcionan como órganos auxiliares, quienes en primera instancia coadyuvan en el diagnóstico de necesidades de capacitación de su dependencia, conforme a los criterios y lineamientos establecidos por la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento, contando con la orientación, supervisión y aprobación de la misma, para la operación y desarrollo de los cursos de capacitación que esta última determine.

Para cumplir con dicha finalidad, la Institución proporcionará en sus distintas dependencias y centralmente los locales adecuados y recursos suficientes para la enseñanza, desarrollando un programa de estímulos para los instructores internos habilitados y dotará de los instrumentos necesarios para la mejor realización de las actividades y cursos que se convengan por la Comisión Mixta, quien será la instancia que coordine todos los esfuerzos en esta materia.

CLÁUSULA No. 31

Lineamientos del proceso de capacitación y adiestramiento

El proceso de capacitación y adiestramiento para los puestos determinados en el Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base se sujetará a los lineamientos mencionados a continuación:

1. Disposiciones normativas:
 - a) Lo dispuesto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123, Apartado "A";
 - b) La Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional;
 - c) Las disposiciones aplicables de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;
 - d) El presente Contrato Colectivo de Trabajo;
 - e) El Convenio UNAM-STUNAM-INEA;
 - f) El Reglamento de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento;
 - g) La Estrategia General de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base, suscrita por las partes el 25 de marzo de 1985;
 - h) El Plan de Capacitación y Adiestramiento de la UNAM 1997-2001;
 - i) Los acuerdos emanados de la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento;
 - j) Los acuerdos y disposiciones establecidos y que se establezcan en el futuro en materia de capacitación y adiestramiento en el marco jurídico señalado en los incisos anteriores.
2. El proceso de capacitación en la UNAM se desarrollará en tres etapas.
 - a) La primera, que corresponde a la Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento; consistirá en recopilar toda la información pertinente para la realización de los diversos proyectos y programas, que la propia Comisión acuerde.
En esta etapa se definen: la fundamentación teórica correspondiente; la metodología a utilizar; los contenidos en los planes, programas y lineamientos derivados de los anteriores; los propósitos y objetivos a alcanzar; la naturaleza de los materiales didácticos necesarios para cada caso; las condiciones generales y particulares de la realización de los cursos; la evaluación de los mismos a nivel piloto, las evaluaciones que se aplicarán en el transcurso del proceso; los ajustes que procedan como resultado de la realización de la prueba piloto; las condiciones en que procederá la implantación de los proyectos a que se refiere este inciso, así como los mecanismos de control y seguimiento correspondientes.
 - b) La segunda, corresponde a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de la Dirección General de Personal y las instancias bilaterales competentes de las dependencias que participen en los diversos proyectos y programas, las cuales procederán a la instrumentación y

operación de los mismos, conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Mixta bajo la supervisión de ésta en todo tiempo.

- c) La de seguimiento, que tiene como propósito general conocer los efectos del proceso de capacitación en el desarrollo del trabajo en las diversas dependencias universitarias y en el desempeño del trabajador. Las acciones respectivas serán elaboradas y supervisadas por la CMPCA.

Para la realización y supervisión, según el caso, de las etapas anteriores la Comisión Mixta, nombrará de entre sus miembros a los responsables por cada una de las partes que la constituyen.

3. En el proceso de Capacitación y Adiestramiento intervendrán.
- a) Por parte de la UNAM: el Secretario Administrativo, y el Director General de Personal.
- b) Por parte del STUNAM: el Secretario General y el Secretario de Cultura y Educación.
- c) La Comisión Mixta. Permanente de Capacitación y Adiestramiento, órgano e instancia bilateral Institucional de funcionamiento regular.
- d) Las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento de las dependencias que participen en los diversos proyectos y programas, ello conforme a los lineamientos de la CMPCA y bajo la supervisión de ésta en todo tiempo.
4. La CMPCA es la instancia responsable de la coordinación de los esfuerzos que se realicen en el proceso de capacitación y adiestramiento en la UNAM.
5. La capacitación o el adiestramiento deberán impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, la CMPCA acuerde que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la materia de la contratación colectiva, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo, al tenor del Artículo 153-E de la Ley Federal de Trabajo.
6. Cumplir con lo previsto en los Artículos 153-A a 153-X de la Ley Federal del Trabajo y con lo acordado bilateralmente.

7. Partiendo de los perfiles ocupacionales de cada puesto, del Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base y la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, unificar los criterios requeridos para la realización de las acciones de capacitación y adiestramiento.

8. Modalidades de los cursos:

- a) En cuanto a su periodicidad: permanentes, eventuales y especiales.
- b) En cuanto a su contenido: técnicos, conceptuales y de interrelación.
- c) En cuanto a su necesidad: urgentes, necesarios y convenientes.
- d) En cuanto a destinatarios: de capacitación, adiestramiento, actualización, perfeccionamiento, así como de desarrollo que apruebe la Comisión Mixta.
- e) En cuanto a su amplitud: generales, especializados y específicos.

9. Los propósitos de los cursos de capacitación y adiestramiento para los puestos administrativos de base serán los siguientes:

- a) Preparar a los trabajadores para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, a los que podrán acceder con la declaración de apto que emita la CMPCA en los términos del numeral 6 de la Cláusula 50.
- b) Preparar al cónyuge e hijos de los trabajadores para ingresar a laborar a la UNAM. Al cónyuge y a los hijos que aspiren a ingresar y que no acrediten la evaluación correspondiente en base a los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos del Personal Administrativo de Base podrán asistir a cursos de capacitación y/o adiestramiento en la medida que se convoquen los cursos en un número no mayor al 10% del cupo del grupo.
- c) Coadyuvar a la prevención de riesgos de trabajo.
- d) Mejorar el funcionamiento y servicios institucionales, contribuyendo así al mejor logro de los objetivos de la UNAM.
- e) Desarrollar, perfeccionar y especializar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores con el propósito de actualizarlos en su puesto de trabajo y mejorar su desempeño.
- f) Incrementar la preparación laboral y la formación profesional de los trabajadores.
- g) Alentar el esfuerzo, el sentido de responsabilidad y la dedicación de los trabajadores, en el cumplimiento de sus labores.

- h) Contribuir a elevar el nivel general de los trabajadores.
10. La Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento determinará, en cada caso específico, las facilidades que se otorgarán a los trabajadores para participar en el proceso de capacitación, conforme lo establece el numeral 5 de esta Cláusula, en apego al procedimiento que para el caso acuerde la Comisión Mixta.

En el proceso de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, cónyuge y sus hijos, se aprovecharán las experiencias, recursos materiales, instalaciones y cuadros técnicos de que disponga la Institución.

CLÁUSULA No. 52 Programa de Enseñanza Abierta

La Institución establecerá para sus trabajadores un programa de enseñanza abierta que observará los siguientes criterios:

- a) Dicho programa comprenderá los niveles educativos desde la enseñanza primaria hasta la profesional.
- b) El programa de educación general básica tendrá como sustento legal, lo establecido en la Ley Nacional para la Educación de los Adultos, en lo conducente. Para la instrumentación de este nivel educativo, mismo que comprende la alfabetización, la enseñanza primaria y la secundaria, se estará a lo siguiente:
1. Los aspectos normativos y operativos de carácter general seguirán los lineamientos establecidos en el Convenio, que sobre la materia, las partes suscribieron con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, así como los acuerdos suscritos y los que se suscriban entre UNAM y STUNAM al respecto.
 2. Los programas de alfabetización, de primaria y secundaria, serán considerados como unidades de conocimiento y formarán parte de los Cursos de Capacitación y Adiestramiento pactados entre la Institución y el Sindicato, tomando en cuenta las disposiciones legales en materia de capacitación. Estos serán contemplados dentro de la jornada de trabajo.
 3. En los términos del Convenio suscrito UNAM-STUNAM con el INEA la Institución promoverá la participación de pasantes de diversas carreras de Educación Superior de la UNAM, para que funjan como asesores de los trabajadores que participen en el programa para atender las necesidades del mismo.

- c) En lo referente al nivel de preparatoria abierta que imparte la SEP a petición del STUNAM, la Universidad dará las facilidades correspondientes para que sin alterar sus funciones sustantivas se utilicen sus instalaciones para la operación del sistema. La Comisión Mixta Permanente de Capacitación y Adiestramiento realizará los estudios necesarios que le permitan establecer el número potencial de usuarios de este nivel de enseñanza. Con esta información, la Comisión, en un plazo de 180 días, analizará, discutirá y convendrá lo relativo a las facilidades y su reglamento de operación para los Círculos de estudio de este nivel de enseñanza abierta impartido por la SEP.
- d) A petición del STUNAM, la UNAM hará las gestiones ante las instancias correspondientes, a efecto de que los asesores para los Círculos de Estudio de este nivel sean estudiantes, que de conformidad con la Legislación Universitaria aplicable, acrediten su servicio social, haciendo amplia difusión de este programa.
- e) Tratándose de Educación Media Superior y Superior, por ministerio de la Ley, se registrá por lo dispuesto en la fracción VII del Artículo 3o. de la Constitución, en la Ley Orgánica de la UNAM, y los ordenamientos emanados de éstas; en consecuencia, los planes y programas de estudio y todo lo relacionado con este tipo de educación será determinado por la Institución. La Universidad permitirá el acceso de los beneficiarios de la presente Cláusula a sistemas abiertos de bachillerato y licenciatura en los términos de la Cláusula 28 del presente Contrato y de la Reglamentación Universitaria aplicable.
- f) El programa referido será extensivo a los cónyuges e hijos de los trabajadores.
- g) La Institución dará facilidades para la instrumentación de este programa sin menoscabo de las funciones que le son propias.
- h) En un término de 90 días, la UNAM y el STUNAM revisarán bilateralmente el reglamento que regula la aplicación de esta Cláusula en lo que se refiere a los Círculos de Estudio de Alfabetización, Primaria, Secundaria y Preparatoria, los mecanismos de su funcionamiento y horarios de atención.

CLÁUSULA No. 53 Uso de instalaciones para secundaria abierta

La UNAM dará facilidades al Sindicato todos los sábados exceptuando aquéllos que coincidan con vacaciones administrativas, en el uso de las instalaciones necesarias de los Planteles número 6 "Antonio Caso" y número 1 "Gabino Barreda" de la Escuela Nacional Preparatoria, la Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán" y la Facultad de Psicología. Lo anterior con el fin de que en dichos días sean utilizados

por aquellos trabajadores que participen en el programa de Secundaria Abierta de la Secretaría de Educación Pública.

CAPÍTULO VII OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

CLÁUSULA No. 54 Obligaciones

Son obligaciones de los trabajadores:

1. Desempeñar el servicio bajo la dirección de los representantes de la Universidad, estando subordinados al jefe de la dependencia de adscripción en lo concerniente al trabajo contratado.
2. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en la forma, tiempo y lugar convenidos.
3. Observar buenas costumbres durante el servicio.
4. Cumplir con las obligaciones que le imponga el Reglamento Interior de Trabajo que se convenga entre las partes.
5. Guardar reserva en los asuntos de que tenga conocimiento con motivo del trabajo desempeñado, cuya divulgación cause perjuicio a la Institución.
6. Comunicar al representante de la UNAM, dentro de su dependencia, las deficiencias que se adviertan, a fin de evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo, o de la Institución.
7. Asistir puntualmente a sus labores exceptuando los casos justificados.
8. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior de Trabajo y demás normas que al respecto rijan en la Institución, para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad contagiosa o incurable, conforme a la opinión de la Comisión Mixta Central Permanente de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
9. Prestar auxilio durante la jornada de trabajo cuando por siniestro o riesgo peligran las personas o bienes de la Institución, o de sus compañeros de trabajo, siempre y cuando no pongan en peligro su vida.
10. Restituir los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les hayan proporcionado para el desempeño del trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origina el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor.
11. Proporcionar los datos relativos a la relación de trabajo que le sean requeridos por la Dirección General de Personal, para que ésta integre el expediente respectivo.

CLÁUSULA No. 55 Prohibiciones

Está prohibido a los trabajadores:

1. Usar los útiles y herramientas suministradas por la UNAM, para objeto distinto de aquel a que están destinados; salvo que medie permiso del Jefe de la Unidad Administrativa o de quien tenga facultades delegadas para el efecto.
2. Sustraer de la oficina, taller o establecimiento de la UNAM útiles de trabajo, instrumentos o materiales sin el permiso correspondiente.
3. Laborar en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que en este último caso medie prescripción expedida por un médico del ISSSTE.
4. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija y se convenga con el Sindicato. Se exceptúan de esta disposición las punzantes y punzo-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo.
5. Faltar a su trabajo sin causa justificada o sin permiso del jefe inmediato.
6. Hacer rifas o ventas de objetos o mercancías, durante la jornada y en el centro de trabajo.

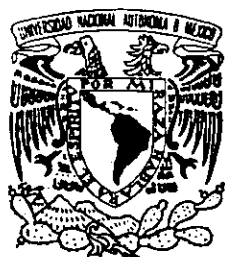
CAPÍTULO VIII CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

CLÁUSULA No. 56 Bases del Reglamento Interior de Trabajo

Las condiciones generales de trabajo obligatorias para la UNAM y sus trabajadores se fijarán en el Reglamento Interior de Trabajo que convendrán la Institución y el Sindicato de acuerdo con las siguientes bases:

1. La Institución y el Sindicato formularán las reglas necesarias para la ejecución y desarrollo del trabajo sin afectar los derechos de los trabajadores.
2. La definición y clasificación del personal se hará atendiendo a las ramas en que se divide el trabajo administrativo, fijándose la atribución y distribución de labores para cada categoría.
3. Las categorías y salarios de los trabajadores de base serán agrupadas por ramas y especialidades y se contendrán en el tabulador respectivo. No se podrán suprimir categorías o puestos y niveles ni disminuir el número de plazas en general o el monto de los salarios que aparezcan en los tabuladores. Los casos que ameriten consideración especial serán discutidos y convenidos por las partes.

A N E X O 2



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

CONVENIOS

UNAM - STUNAM

VIGENTES A PARTIR DEL

1o. DE NOVIEMBRE DE 1996

SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO



CONVENIO PARA LA INSTRUMENTACION DEL PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE

En Ciudad Universitaria, Distrito Federal, siendo las veintidós horas del día treinta y uno de octubre de mil novecientos noventa y seis, reunidos en la Sala de Usos Múltiples de la Coordinación General de Asuntos Laborales, en representación de la UNAM: los CC licenciado César Gutiérrez Rodríguez, coordinador general de Asuntos Laborales; licenciado Angel Trujillo Negrete, director general de Personal, y licenciado José Luis Lobato Espinosa, director general de Asuntos Jurídicos, en representación del STUNAM: los CC ingeniero Agustín Rodríguez Fuentes, secretario general; doctor Benito Cristóbal Ortiz, secretario de Trabajo Administrativo; licenciado Juan Francisco Velázquez González, secretario de Conflictos Administrativos, y licenciado Adrián Pedrozo Castillo, secretario de Cultura y Educación, con el objeto de convenir la instrumentación del Plan de Capacitación y Adiestramiento para el Personal Administrativo de Base de la UNAM, al tenor de los siguientes

CONSIDERANDOS

1. Que la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos contempla, en el Artículo 123 Apartado "A", la obligación de proporcionar a los trabajadores la capacitación o adiestramiento para el trabajo.
2. Que la Ley Federal del Trabajo reglamenta el derecho del trabajador a ser capacitado o adiestrado en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad.
3. Que el Contrato Colectivo de Trabajo para el Personal Administrativo de Base contempla lo relativo al Plan de Capacitación y Adiestramiento para dicho personal y comprende todas aquellas actividades que se realizan para el cumplimiento de las obligaciones de esta materia en términos de la Ley.
4. Que el Programa para el Fortalecimiento de la Capacitación de los Trabajadores Administrativos de Base, suscrito entre la UNAM y el STUNAM, señala los lineamientos y estrategias para fortalecer la capacitación y adiestramiento en la UNAM.
5. Que el Plan de Capacitación y Adiestramiento requiere de los medios y elementos necesarios para su aplicación y funcionamiento.

La UNAM y el STUNAM, con base en los considerandos anteriores, tienen a bien suscribir las siguientes

CLAUSULAS

- PRIMERA** De conformidad con lo previsto en el convenio celebrado por la UNAM y el STUNAM el 31 de octubre de 1994, para el Fortalecimiento de la Capacitación de los Trabajadores Administrativos de Base, la UNAM a fin de ofrecer estos servicios a un mayor número de trabajadores y en atención a la organización, ubicación geográfica e instalaciones de sus dependencias, establecerá sedes y subsedes de capacitación que conformarán el centro de capacitación.
- SEGUNDA** Las sedes a que se refiere la cláusula anterior se relacionan en el anexo 1 de este convenio. Las subsedes se determinarán en función a las condiciones y necesidades de los cursos de

capacitación y adiestramiento que determinará la CMPCA.

TERCERA

Las sedes y subsedes de capacitación y adiestramiento funcionarán con los recursos disponibles de las dependencias universitarias tales como aulas, talleres, laboratorios, materiales, equipo y herramientas. El Programa de Capacitación y Adiestramiento aplicará tecnologías educativas y modalidades de atención que favorezcan el aprendizaje, entre otras, las modalidades directa, abierta y a distancia.

CUARTA

La aplicación de las evaluaciones a los trabajadores que participen en los cursos de actualización y adiestramiento serán efectuadas por los propios instructores. Las evaluaciones de los cursos de promoción serán aplicadas por las dependencias examinadoras de la UNAM, que participen en el proceso de ingreso y de ascenso escalafonario. Los trabajadores que aprueben las evaluaciones de los cursos de promoción con calificación mínima de siete recibirán constancia de acreditación.

QUINTA

La UNAM proporcionará los instructores necesarios para la realización de los cursos de capacitación y adiestramiento. Asimismo instrumentará el programa de estímulos para instructores internos habilitados, procurando que este personal se encuentre adscrito a las sedes y subsedes de capacitación.

SEXTA

Con el propósito de dar atención a la capacitación y adiestramiento en las dependencias foráneas, la CMPCA promoverá la integración de las subcomisiones en estos centros de trabajo, a fin de que a través de ellas se realice la detección de necesidades de capacitación y actualización del personal administrativo de base, a efecto de emprender las acciones que den respuesta a demandas prioritarias en esta materia.

SEPTIMA

En materia de educación básica para adultos, primaria y secundaria abierta, se dará atención al 100% de la demanda de estos servicios, a fin de

que los trabajadores puedan obtener su certificación en un plazo no mayor de un año.

TRANSITORIAS

UNICA Este convenio entrará en vigor a partir del 1 de noviembre de 1996.

Leído que fue por las partes y enteradas de su contenido y alcances legales, se firma a las veintidós horas del día que se actúa para los efectos a que haya lugar.

POR LA UNAM

Licenciado César Gutiérrez Rodríguez
Licenciado Angel Trujillo Negrete
Licenciado José Luis Lobato Espinosa

POR EL STUNAM

Ingeniero Agustín Rodríguez F.
Doctor Benito Cristóbal Ortiz
Licenciado Juan Francisco Velázquez G.
Licenciado Adrián Pedrozo Castillo

ANEXO I

SEDE I

Campus Ciudad Universitaria

SEDE II

Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Acatlán"

SEDE III

Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Aragón"

SEDE IV

Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"

SEDE V

Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Iztacala"

SEDE VI

Facultad de Estudios Superiores "Zaragoza"

SEDE VII

Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel "Sur"

SEDE VIII

Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel "Vallejo"

A N E X O 3

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARIA ADMINISTRATIVA
COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN

ENCUESTA PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO HUMANO

Estimado jefe de departamento, con fines de evaluación de la efectividad del desarrollo de los programas de capacitación orientada al trabajador administrativo de base llevado a cabo por esta institución, solicitamos de usted atentamente dé respuesta sincera a este cuestionario.

Conocedores de su alto espíritu de colaboración, le enviamos un cordial saludo.

DEPARTAMENTO:
TRABAJADOR:
CURSO TOMADO:
PERIODO DEL CURSO:
GRADO DE ESTUDIOS:

En cada pregunta señale, marque o subraye una o varias de las posibles respuestas, según lo considere.

1.-¿Antes de la fecha del curso recibía quejas sobre el desempeño del trabajador?.

- La labor no se desempeñaba con oportunidad
- La labor se llevaba a cabo con deficiencias
- El trabajador cumplía con desgano
- El trabajador generaba un clima de comunicación encaminado a desacreditar a otros trabajadores
- El trabajador no hacía buen uso de sus utensilios de labor
- El trabajador no atendía a las indicaciones escritas
- El trabajador era deficiente en sus reportes escritos

2.- Como considera ahora el comportamiento del trabajador

- Sí colabora en el departamento de trabajo
- No colabora en el departamento de trabajo
- Es cuidadoso de sus útiles de trabajo
- No es cuidadoso de sus útiles de trabajo
- Tiene deseos de seguir tomando cursos de capacitación
- No muestra interés por tomar cursos de capacitación

3.- A que orienta el trabajador sus deseos de capacitación

- A estudios de primaria
- A estudios de secundaria
- A estudios de preparatoria
- A cursos de actualización y desarrollo
- A cursos de promoción

4.- Recibe sobre el trabajador comentarios acerca de:

- Sí desempeña oportunamente su labor
- No desempeña oportunamente su labor
- Su trabajo es satisfactorio para el usuario
- Su trabajo no es satisfactorio para el usuario
- Es respetuoso con otros trabajadores
- Es irrespetuoso

5.- Cómo observa su estado anímico

- Voluble (su carácter es inconsistente)
- Estable (su carácter no sufre cambios)
- Equilibrado (es sensato, prudente, ecuánime)
- Agradable (es amable, simpático, respetuoso)
- Contagioso (transmite sentimientos vía sus actitudes)

6.- Observa usted que el trabajador atiende avisos, carteles e indicaciones escritas y elabora informes escritos, ó pide ayuda a sus compañeros al respecto.

- Él lo atiende personalmente
- Solicita que le expliquen el contenido del aviso, cartel, etc.
- Solicita le elaboren sus informes

7.- Considera usted que el trabajador ha mejorado en:

- Desempeño de su trabajo
- Su relación con las personas
- El respeto a sus superiores
- Su propia persona
- En nada

COMENTARIOS:

Fecha:

Mes:

Año:

Nombre y Firma del Jefe de Departamento

A N E X O 4

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN

Respuesta a los cuestionarios personalizados por trabajador
capacitado con Orientación al Desarrollo Humano

1.- ¿Antes de la fecha del curso recibía quejas sobre el desempeño del trabajador?

RESPUESTAS

➤ La labor no se desempeñaba con oportunidad	2
➤ La labor se llevaba a cabo con deficiencias	12
➤ El trabajador cumplía con desgano	3
➤ El trabajador generaba un clima de comunicación encaminado a desacreditar a otros trabajadores	7
➤ El trabajador no hacía buen uso de sus utensilios de labor	4
➤ El trabajador no atendía a las especificaciones escritas	5
➤ El trabajador era deficiente en sus reportes escritos	3
➤ Sin respuesta	<u>18</u>
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>54</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 1

Esta pregunta muestra el nivel de cumplimiento productivo del trabajador, en donde el número de sin respuesta será el considerado como medio superior en productividad.

Se obtuvieron 54 respuestas en 49 cuestionarios lo que genera una valuación a escala de 100 de 1.1020 por respuesta y sólo 18 son sin respuesta, lo que da un 19.84, 20% de productividad en la actividad del personal administrativo de base antes de haber participado en la capacitación orientada al desarrollo humano.

Sí recibía quejas, pero una vez implantado el programa de capacitación con orientación al desarrollo humano propuesto, disminuyeron notoriamente.

2.- ¿Cómo considera ahora el comportamiento del trabajador?

RESPUESTAS

➤ Si colabora en el departamento de trabajo	34
➤ No colabora en el departamento de trabajo	1
➤ Sin respuesta	14
➤ Es cuidadoso de sus útiles de trabajo	23
➤ No es cuidadoso de sus útiles de trabajo	2
➤ Sin respuesta	24
➤ Tiene deseos de seguir tomando cursos de capacitación	30
➤ No muestra interés por tomar cursos de capacitación	4
➤ Sin respuesta	15
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>147</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 2

Con esta pregunta se muestra como crece el nivel de cumplimiento productivo de los trabajadores, después de haber sido capacitado con orientación al desarrollo humano.

Se observan 147 respuestas, lo que genera una valuación a escala de 100, de 0.6802721 (100/147) por respuesta y del cuestionario se desprenden 87 positivas, dando como resultado una productividad 59%.

(87 X 0.6802721)

El trabajador ha mejorado notablemente, tal cual se muestra en la tabla anterior.

3.- ¿A qué orienta el trabajador sus deseos de capacitación?

RESPUESTAS

➤ A estudios de primaria	0
➤ A estudios de secundaria	0
➤ A estudios de preparatoria	3
➤ A cursos de actualización y desarrollo	34
➤ A cursos de promoción	<u>32</u>
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>69</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 3

Esta pregunta muestra la motivación que tienen los trabajadores para crecer en su desarrollo personal con los programas de capacitación.

Del resumen del estado actual de escolaridad se desprende que sólo una persona requiere estudiar la primaria para cubrir según su categoría y ya se encuentra cursando alfabetización.

En cuanto a secundaria en efecto la respuesta es pobre, cuando sólo 13 trabajadores la están cursando y ninguno lo hace por cumplir con su categoría.

En preparatoria se encuentran cursando sólo 6 trabajadores de 48 que lo requieren y están en posibilidad de hacerla, por lo que se considera también baja motivación, más no se olvide que el programa es piloto, por lo que es amplia la posibilidad de motivar al personal a incorporarse a los estudios escolares.

Referente a los cursos de actualización y promoción si se obtuvieron 69 respuestas, se genera una valuación a escala de 100 de 1.4082 por respuesta y 66 muestran interés en ellos, lo que representa un 92.94, 93% de interés en la capacitación con orientación al desarrollo humano.

El trabajador administrativo de base se muestra motivado a seguir capacitándose con orientación al desarrollo humano.

4.- ¿Recibe sobre el trabajador comentarios acerca de?

RESPUESTAS

➤ Si desempeña oportunamente su labor	28
➤ No desempeña oportunamente su labor	3
➤ Sin respuesta	18
➤ Su trabajo es satisfactorio para el usuario	25
➤ Su trabajo no es satisfactorio para el usuario	6
➤ Sin respuesta	18
➤ Es respetuoso con otros trabajadores	23
➤ Es irrespetuoso	2
➤ Sin respuesta	24
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>147</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 4

De igual manera que en la pregunta dos se muestra como crece el nivel de cumplimiento productivo de los trabajadores, después de haber sido capacitados con orientación al desarrollo humano.

Se obtuvieron 147 respuestas, lo que genera una valuación a escala de 100, de 0.6802721 por respuesta.

Del cuestionamiento se desprenden 76 positivas dando como resultado una productividad del 52% (76 X 0.6802721)

Esta pregunta refuerza a la número dos, por lo que se confirma la mejoría en los trabajadores administrativos de base.

5.- ¿Cómo observa su estado anímico?

RESPUESTAS

➤ Voluble (su carácter es inconsistente)	6
➤ Estable (su carácter no sufre cambios)	23
➤ Equilibrado (es sensato, prudente y ecuánime)	24
➤ Agradable (es amable, simpático y respetuoso)	19
➤ Contagioso (transmite sentimientos con sus actitudes)	1
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>73</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 5

Esta pregunta muestra como la capacitación orientada al desarrollo humano ha influido en el carácter de los trabajadores, se muestran cinco variables de las cuales puede ser más de una aplicable a cada trabajador y prácticamente, sólo la primera es considerable como negativa.

Con 73 respuestas a escala de 100, la variable voluble alcanza el 8.22%, la estable el 31.51%, la de equilibrado 32.88%, la de agradable 26.03% y la de contagioso 1.37%.

Las cuatro últimas variables se consideran de mejora en el carácter de las personas y la suma de ello es 82%.

El carácter del trabajador ha mejorado, notándose más equilibrado y estable.

6.- ¿Observa usted que el trabajador atiende avisos, carteles e indicaciones escritas y elabora informes escritos, o pide ayuda a sus compañeros al respecto?

RESPUESTAS

➤ Él lo atiende personalmente	40
➤ Solicita que le expliquen el contenido del aviso, cartel, etc.	8
➤ Solicita le elaboren sus informes	<u>1</u>
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>49</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 6

Esta pregunta muestra el nivel de crecimiento escolarizado en el personal, dando respuesta al nivel de cumplimiento según su categoría.

Con 49 respuestas a escala de 100, se tiene:

- 81.63 (82%) lo atiende personalmente
- 16.33 (16%) solicita ayuda
- 2.04 (2%) solicita ayuda

Si nos remitimos al estado actual de nivel de escolaridad, observamos que en efecto el 78% es el que cumple, por lo que este resultado refleja la necesidad de inducir al personal a elevar su nivel de conocimiento escolarizado.

7.- ¿Considera usted que el trabajador ha mejorado en?

RESPUESTAS

➤ Desempeño de su trabajo	29	
➤ Su relación con las personas	28	
➤ El respeto a sus superiores	20	
➤ Su propia persona	29	
➤ En nada	<u>4</u>	
TOTAL DE RESPUESTAS		<u>110</u>

Fuente: Anexo 1, pregunta 7

Esta pregunta muestra como el trabajador ha crecido en su desempeño, interactuando con otras personas, por lo que la evaluación se obtendrá con la media de los porcentajes de las cuatro primeras respuestas menos el porcentaje de la última; considerando 49 como 100%.

$$59.18 + 57.14 + 40.82 + 59.18 = 216.32 / 4 = 54.08 - 8.16 = 45.92\%$$

La primera respuesta representa un 59%, la segunda un 57%, la tercera un 41% y la cuarta un 59%, sumando 216%, lo que da una media del 54%, menos el 8% de la quinta respuesta, resulta un 46% de crecimiento en el desempeño del trabajador administrativo de base, después de la capacitación con orientación al desarrollo humano.

En resumen, antes de la capacitación orientada al desarrollo humano, se observa una productividad del orden de 20%.

Con la capacitación orientada al desarrollo humano se ha notado un incremento en la productividad al orden del orden de 55% $(59+52/2)$, con un alto interés por los trabajadores en sumarse más a la capacitación.

A N E X O 5

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARIA ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

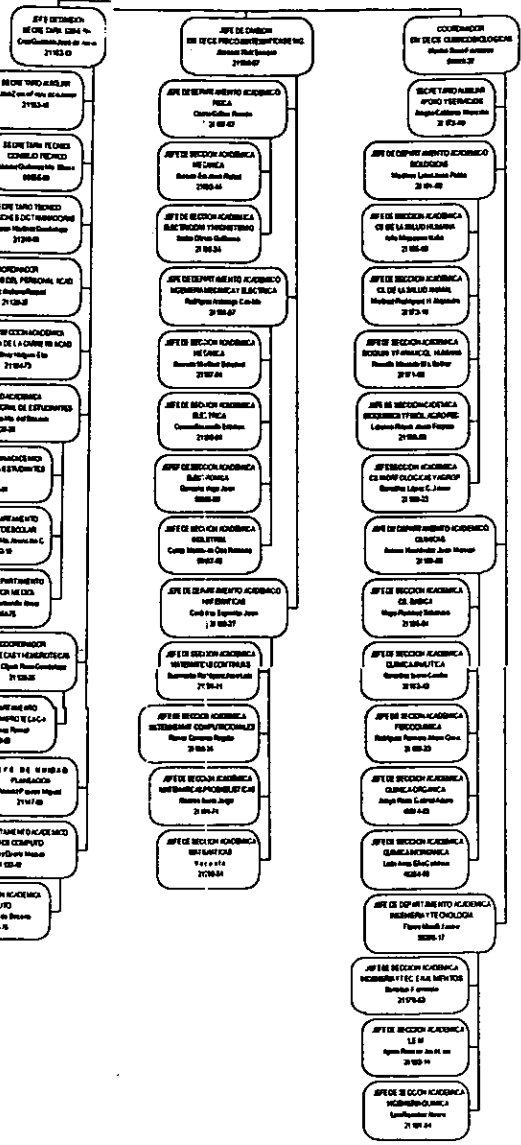
PROGRAMACIÓN DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2000

MES Y AÑO	CURSO	LUGAR	FECHA	HORARIO
Marzo	Taller para formación de instructores II	A 305	28 de marzo al 10 de abril	10:00 a 14:00
Abril	Operador de aparatos audiovisuales	Unidad de seminarios	3 de abril al 9 de junio	12:00 a 16:00
Abril	Técnico en redes telefónicas	Trabajo de campo y A 305	1 de abril al 24 de junio	9:00 a 14:00
Abril	Técnico en procesos de lácteos	Trabajo de campo A 304	3 de abril al 9 de Junio	12:00 a 16:00
Abril	Taller de actualización secretarial	A 306	3 al 14	10:00 a 14:00
Mayo	Taller de actualización secretarial	A 307	16 al 29	10:00 a 14:00
Junio	Taller para laboratorista en Cs. Agrícolas	Laboratorio agrícola	5 al 16	10:00 a 14:00
Junio	Taller de máquinas y Herramientas	Taller de IME	5 al 16	10:00 a 14:00
Junio	Taller para laboratorista en Cs. biológicas	Laboratorios MVZ	5 al 16	10:00 a 14:00
Junio	Servicio al usuario para bibliotecarios	A 304	5 al 16	10:00 a 14:00

Junio	Servicio al usuario para bibliotecarios	A 305	5 al 16	16:00 a 20:00
Junio	Servicio al usuario para bibliotecarios	A 306	19 al 30	10:00 a 14:00
Julio	Servicio al usuario para auxiliar de intendencia	A 305	3 al 14	10:00 a 14:00
Agosto	Servicio al usuario para auxiliar de intendencia	A 306	14 al 25	10:00 a 14:00
Septiembre	Arquitectura del paisaje para jardineros	Trabajo de campo A 307	4 al 15	10:00 a 14:00
Septiembre	Servicio al usuario y trabajo en equipo	A 304	18 al 29	10:00 a 14:00
Octubre	Soporte básico de vida para vigilantes	A 305	2 al 16	10:00 a 14:00
Octubre	Soporte básico de vida para vigilantes	A 306	2 al 16	16:00 a 20:00
Octubre	Soporte básico de vida para vigilantes	A 307	17 al 30	10:00 a 14:00
Noviembre	Soporte básico de vida	A 305	6 al 17	16:00 a 20:00
Noviembre	Soporte básico de vida	A 306	21 de nov. Al 4 de dic.	10:00 a 14:00

Las inscripciones se llevarán a cabo en el Departamento de Capacitación y a partir de la fecha en que se publique la convocatoria al curso correspondiente.

El trabajador deberá requisitar la solicitud de inscripción y se sugiere que mantenga en orden sus áreas laborales y/o actividades ordinarias de trabajo.



A N E X O 7

“CALIDAD TOTAL, PROYECTO DE VIDA IMPOSTERGABLE”

MODELO “ARIES” PARA CALIDAD TOTAL

La calidad en una institución educativa debe contener, calidad académica, tecnológica, científica y humana.

Calidad humana es realizar sus actividades con

Agrado

Responsabilidad

Iniciativa

Espíritu de Servicio

Cada factor representa una etapa para practicar los hábitos del Modelo ARIES para calidad total, el cual obedece a tres leyes fundamentales:

Ley del espejo

Ley del bostezo

Ley del no tengo

“SI SOLO SE VIVE UNA VEZ, VALE LA PENA SER FELIZ”

C. P. Juan Carlos Torres Tovar
ASOCIACION DEL PERSONAL ACADEMICO
DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DE LA UNAM

MODELO "ARIES" PARA CALIDAD TOTAL

FACTOR " A "

PRACTICA	DESCRIPCION	QUINCENA													
		1a.	2a.	3a.	4a.	5a.	6a.	7a.	8a.	9a.	10a.	11a.	12a.	13a.	14a.
1	ACCIONES GRATIFICANTES	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	SALUDO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	POR FAVOR			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	GRACIAS			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	OPTIMISMO				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	SONRISA-BUEN HUMOR					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	LADO POSITIVO-FUERA QUEJA						X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	COMPARANDO LO NO GRATO							X	X	X	X	X	X	X	X
9	PERDON COTIDIANO								X	X	X	X	X	X	X
10	HASTA LUEGO RESENTIMIENTO									X	X	X	X	X	X
11	FELICITACION										X	X	X	X	X
12	COMENTARIOS POSITIVOS											X	X	X	X
13	TRES MESES DE VIDA													X	X
14	ACEPTANDO ERRORES														X

C.P. Juan Carlos Torres Tovar

MODELO "ARIES" PARA CALIDAD TOTAL

FACTOR " R "

PRACTICA	DESCRIPCION	QUINCENA								
		15a.	16a.	17a.	18a.	19a.	20a.	21a.		
1	IDENTIFICACION	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	EJECUCION ACTUALES		X	X	X	X	X	X	X	X
3	REFLEXION			X	X	X	X	X	X	X
4	ACEPTAR - PREGUNTAR				X	X	X	X	X	X
5	EJECUCION OMITIDAS					X	X	X	X	X
6	REFLEXION								X	X
7	ACEPTAR - PREGUNTAR									X

C.P. Juan Carlos Torres Tovar

MODELO "ARIES" PARA CALIDAD TOTAL

FACTOR "I"

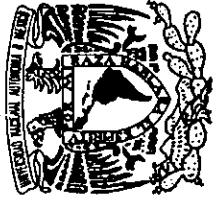
PRACTICA	DESCRIPCION	QUINCENA				
		22a.	23a.	24a.	25a.	26a.
1	CRITICA	X	X	X	X	X
2	AREAS DE CAMBIO		X	X	X	X
3	IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS			X	X	X
4	EJECUCION - REFLEXION				X	X
5	ACEPTAR - PREGUNTAR					X

C.P. Juan Carlos Torres Tovar

MODELO "ARIES" PARA CALIDAD TOTAL

FACTOR " ES "

PRACTICA	DESCRIPCION	QUINCENA													
		27a.	28a.	29a.	30a.	31a.	32a.	33a.	34a.	35a.	36a.	37a.			
1	SIRVIENDO EN LO CONOCIDO Y GRATO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2	SIRVIENDO EN LO CONOCIDO Y NO GRATO		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	PREGUNTAR PARA SERVIR			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4	SERVIR SIN SER LLAMADO				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	APOYO MATERIAL					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	HACIENDO LO QUE AGRADA						X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	SUPRIMIENDO LO QUE DESAGRADA								X	X	X	X	X	X	X
8	DICIENDO LO QUE AGRADA											X	X	X	X
9	CALLANDO LO QUE DESAGRADA												X	X	X
10	PERDONANDO													X	X
11	PIDIENDO PERDON														X



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



Atestamos

Otorgan la presente

Constancia

A

DORA MARÍA RODRÍGUEZ LEGORRETA

Por haber acreditado el curso de "Actualización Administrativa por Videoconferencia", impartido del 25 de mayo al 11 de junio de 1998, con una duración de 40 horas.

A N E X O 8

Ciudad Universitaria, D.F., octubre 14 de 1998.

C. P. JUAN MARIO TORRES CÁRDENAS
DIRECTOR GENERAL DE PERSONAL

ING. RODOLFO RODRÍGUEZ FUENTES
SECRETARIO GENERAL DEL STUNAM

**AUTENTICADO POR LA COMISIÓN MIXTA PERMANENTE
DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

FOR LA UNAM

Lic. Juan Manuel Martín Sánchez

Lic. Enriquez de la Encarnación Salinas

Lic. Carlos A. Quezada Sánchez

FOR EL STUNAM

Lic. Mario González González

Lic. María Domínguez García Corona

C. Juan Sánchez Vazquez

A N E X O 9

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN
SECRETARIA ADMINISTRATIVA
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

NOTA: El presente cuestionario es dicotómico, (se dice que son preguntas con respuestas mutuamente excluyentes. Ejemplo: hombre ó mujer, si ó no)

DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE BASE DE FESC, CAMPO 4

Estimado jefe de departamento, con el propósito de establecer las fortalezas y debilidades del personal administrativo de base, que nos permitan dar una adecuada orientación a los programas de capacitación instituidos en FESC, solicitamos a usted sus repuestas genéricas al siguiente cuestionario.

DEPARTAMENTO:	Diversos
JEFE DEL DEPARTAMENTO:	12
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS A SU CARGO:	308

ASPETOS INDIVIDUALES DEL TRABAJADOR:

En términos generales considero que los trabajadores administrativos bajo mi mando:

CONCEPTOS	SI	NO
Tienen conocimiento de sus funciones	12	0
Han mejorado sus hábitos de trabajo	10	2
Son responsables de sus actos	11	1
Cumplen puntualmente con sus actividades	10	2
Son honestos	9	3
Son disciplinados	11	1
Son discretos	7	5
Se puede confiar en ellos	10	2
Muestran ecuanimidad	6	6
Son equitativos en su trabajo	8	4
Actúan por iniciativa	5	7
Actúan por costumbre	7	5
Están motivados a seguir capacitándose	12	0
Son amables en su trato a usuarios del servicio	11	1
Pueden mejorar su desempeño	12	0
Solicitan capacitación orientada al desarrollo humano	10	2

ASPECTOS INSTITUCIONALES:

En términos generales considero que la institución:

CONCEPTOS	SI	NO
Ha mejorado sus programas de capacitación	10	2
Cuenta con más espacios para la capacitación	12	0
Cuenta con más instructores internos y equipo	3	9
Cuenta con programas modernos de capacitación	2	10
Responde con rapidez a las necesidades del mercado	2	10
Ha logrado que el trabajador se identifique con la org.	5	7
Ya logró la educación básica en todos sus trabajadores	8	4
Da a conocer los proyectos a futuro, como universidad	0	12

ASPECTOS SINDICALES:

En términos generales considero que:

CONCEPTOS	SI	NO
El nivel escolar requerido al personal es alto	4	8
La definición de actividades del personal es clara	1	11
La evaluación al desempeño del personal es definitiva	3	9
Existe incertidumbre de paros o huelgas	9	3
Los delegados sindicales sobreprotegen al trabajador	12	0
Los delegados sindicales manipulan al trabajador	12	0

El número de respuestas mostradas en el cuestionario, corresponde a la información proporcionada por los jefes de departamento.

El personal coordinado por los jefes de departamento que dieron respuesta al cuestionario, corresponde a las categorías de: almacenista, analista, auxiliar contable, auxiliar de enfermera, auxiliar de intendencia, carpintero, dibujante, enfermera, herrero, jardinero, jefe de oficina, jefe de sección, jefe de servicio, jefe de taller, mecánico, multicopista, oficial administrativo. Oficial carpintero, oficial electricista, oficial mecánico, oficial plomero, oficial transportista especializado, oficial de imprenta, peón, secretario, técnico, vigilante de unidad móvil y vigilante.

Fecha: _____

Firma: _____