

66



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION,
ENFOCADO A MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO
DEL PERSONAL DE LA JEFATURA DE PROYECTO DE
RECURSOS MATERIALES AL CLIENTE INTERNO DE LA
SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DEL AGUA.

293581

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUDITH MALDONADO QUEZADA

ASESOR: L.A. ALVARO GONZALEZ MENDOZA.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



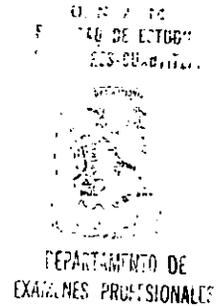
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

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.

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Recursos Humanos
Propuesta de un programa de capacitación, enfocado a mejorar la calidad en el servicio del personal de
la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales al cliente interno de la Subdirección General de
Administración del Agua.

que presenta la pasante: Judith Maldonado Quezada
con número de cuenta: 9231157-4 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Febrero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>M.A.O. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A Dios:

Por haberme dejado concluir
una de mis metas mas
anheladas en la vida.

A Mis Padres:

Por todo el amor, el apoyo así
como sus sabios consejos que
han sido uno de mis motivantes
que me han impulsado a concluir
metas como ésta.

A mis hermanos Gabo y Rosy.

Porque en todo momento mostraron
interés y confianza en la realización
de mis estudios.

A mi mejor Amiga Nayeli:

Por estar conmigo siempre en todo momento,
por todos sus consejos y su apoyo incondicional,
por ser mi mejor amiga de hoy siempre.

Lic. Alvaro González Mendoza:

Por todo el tiempo y dedicación
que me brindó para la realización
de ésta tesina.

Lic. Ramón Santos Arteaga:

Por todo el apoyo brindado,
así como los consejos y enseñanzas
trasmitidas para la elaboración de esta tesina.

INDICE

I.	TÍTULO.	
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	
III.	OBJETIVO GENERAL.	
IV.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	
V.	HIPÓTESIS.	
VI.	JUSTIFICACIÓN.	
	INTRODUCCIÓN -----	1
1.	CAPACITACIÓN.	
1.1	CONCEPTO -----	3
1.2	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN -----	4
1.2.1	PÉRDIDAS DE UNA CAPACITACIÓN INEFICIENTE -----	6
1.3	MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN -----	8
1.4	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN -----	18
1.5	LA CAPACITACIÓN COMO UN SISTEMA -----	19
1.6	DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -----	20
1.6.1	MEDIOS DE INVENTARIAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN -----	22
1.7	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN -----	23
1.7.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA -----	23

1.7.2	PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	25
1.7.3	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN	27
1.7.4	APRENDIZAJE	30
1.7.5	CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES	33
1.7.6	EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	33
1.7.7	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	34
2.	MOTIVACIÓN Y EQUIPOS DE TRABAJO.	
2.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN	37
2.2	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	39
2.2.1	TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW	39
2.2.2	TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG	41
2.2.3	TEORÍA DE VICTOR H. VROOM	43
2.2.4	TEORÍA DE MCLELLAND	44
2.3	EQUIPOS DE TRABAJO	45
2.3.1	REQUERIMIENTOS INDIVIDUALES PARA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO TRIUNFADOR	47
2.4	CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS	48
2.5	DINÁMICAS DE GRUPO	51
2.6	TÍPOS DE GRUPOS	52
3.	CALIDAD EN EL SERVICIO.	
3.1	CONCEPTO DE CALIDAD	54
3.2	FILOSOFÍAS DE CALIDAD	55
3.2.1	EDWARDS DEMING	55

3.2.2	KAOURU ISHIKAWA	58
3.2.3	PHILIP B. CROSBY	59
3.2.4	JOSEPH M. JURAN	62
3.3	TÍPOS DE CALIDAD	63
3.4	ETAPAS DE LA CALIDAD	64
3.5	NIVELES DE CALIDAD	64
3.6	CONCEPTO DE SERVICIO	65
3.7	CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	65
3.8	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	68
3.9	VALOR DE LOS SERVICIOS	70
3.9.1	MEDIDA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS	71
4.	CASO PRÁCTICO	
4.1	ANTECEDENTES	73
4.1.1	ORGANIGRAMA	78
4.2	PROBLEMÁTICA	79
4.3	PROPUESTA	81
	CONCLUSIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	95

TÍTULO

Propuesta de un programa de capacitación, enfocado a mejorar la calidad en el servicio del personal de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales al cliente interno de la Subdirección General de Administración del Agua.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas fundamentales que se han ido localizando en la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales es, según el reclamo de los clientes internos, una respuesta rápida al solicitar un bien o servicio, debido a la función tan importante que los clientes internos realizan.

Esto trae como consecuencia los reclamos e inconformidades de dichos clientes hacia todo el personal de esta área, por lo que a través de una observación directa, se ha podido detectar que el personal no se encuentra suficientemente capacitado para atender tal problemática.

Si se diseña un programa de capacitación enfocado a mejorar la calidad en el servicio, ¿se podrá proporcionar un mejor servicio al cliente interno?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un programa de capacitación para el personal del área de Recursos Materiales enfocado a mejorar la calidad en el servicio al cliente interno de la Subdirección General de Administración del Agua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar al personal de lo importante que resulta efectuar sus funciones con calidad.
- Promover la eficiencia del trabajador en sus funciones.
- Contribuir a la reducción de quejas por parte del cliente interno.

HIPÓTESIS

Si se diseña un programa de capacitación enfocado a mejorar la calidad en el servicio al cliente interno, ¿se contará con personal más competente?

JUSTIFICACIÓN

Como se menciona anteriormente en esta Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales, la atención al cliente interno de la Subdirección General de Administración del Agua, debe ser de manera expedita y con cortesía, toda vez que el objetivo de esta área es la de coadyuvar a la misión de la Subdirección General de Administración del Agua, sin embargo la falta de motivación y responsabilidad, impiden que el personal que presta este servicio lo realice con oportunidad y eficiencia, lo cual trae como consecuencia los disgustos y quejas por parte del cliente interno.

Considero en lo personal que el que yo forme parte activa de este organismo y teniendo algunas herramientas académicas que ofrecer para lograr un mejor desempeño del personal es como propongo un programa de capacitación que contemple lo necesario para poder resolver tal problemática.

INTRODUCCIÓN

Actualmente organizaciones públicas y privadas hablan con mucha frecuencia sobre los aspectos vinculados con la capacitación.

Hoy en día en el sector público como parte fundamental del quehacer económico, político y social del país, requiere de personal cada vez más profesional y especializado, con una mayor vocación de servicio, que apoye con eficacia los programas y proyectos de las dependencias y entidades, así como el logro de las metas establecidas para el desarrollo nacional.

La capacitación será el instrumento fundamental que le proporcione al servidor público los conocimientos y habilidades que no solamente le permitan hacer su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, sino además le permitan ascender hacia grados de mayor responsabilidad.

Dado lo anterior, este trabajo pretende aportar de cierta manera fundamentos en cuanto a los puntos que se deben seguir para la elaboración de un programa de capacitación, así como sensibilizar a través del mismo al personal del Área de Recursos Humanos en cuanto a la calidad que deben de aportar en el servicio que prestan.

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Dentro del capítulo uno se mencionan conceptos de capacitación de diversos autores, el marco legal que la rige, la importancia que esta tiene en las organizaciones, los objetivos de la capacitación, así como el proceso que se debe llevar a cabo en un programa de capacitación.

En el capítulo dos, se mencionan conceptos de lo que es la motivación y la importancia de la misma, los principales teóricos, así como también se mencionan lo que son los equipos de trabajo, características de los equipos de trabajo, las dinámicas de grupos, y tipos de grupos.

Dentro del capítulo tres, se habla acerca de lo que es la calidad, los principales teóricos, tipos de calidad, etapas de la calidad, niveles de calidad, lo que significa servicio, clasificación de los servicios y el valor que representan los servicios.

En el capítulo cuatro y último se habla a grandes rasgos de la historia de la Comisión Nacional del Agua, la problemática que se está viviendo, el diagnóstico, así como una propuesta cuyo objetivo es mejorar la calidad en el servicio, al cliente interno de la Subdirección General de Administración del Agua.

CAPÍTULO UNO CAPACITACIÓN.

1. CAPACITACIÓN.

Sin lugar a duda el personal que labora en una organización, aun ya experimentados, siempre tienen algo nuevo que aprender en cuanto a la forma de la organización, ya sea por la existencia de nuevos procedimientos, controles, etc.

1.1 CONCEPTO.

“Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia” (Agustín Reyes Ponce, 1997).

“Es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la teoría general de la empresa” .
(Wendell L. French, 1991).

“Es un sistema de aprendizaje que puede aplicarse tanto al personal de nuevo ingreso como al personal ya establecido para incrementar sus habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes, para poder desempeñar con eficiencia sus funciones en su puesto”.(Judith Maldonado, 2000).

Cabe mencionar que algunos autores conceptualizan a la capacitación como sinónimo de adiestramiento o entrenamiento, como lo son los siguientes casos:

Entrenamiento: "Es la educación institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa" (Idalberto Chiavenato, 1986).

Adiestramiento: "Proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución" (Raymundo Amaro Guzmán, 1998).

1.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

En las últimas décadas se ha presentado un cierto interés por el desarrollo de programas de capacitación efectivos, ya sea en el sector privado como en el sector público.

Uno de los requerimientos hoy en día en las organizaciones es el aprendizaje continuo. Hoy en día nos encontramos en la era de la información, es decir, quien la posea tendrá también poder y posibilidad de sobrevivir.

Sin lugar a duda la capacitación posee una relación con el crecimiento y mejoramiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización cualesquiera que sea su giro.

La importancia de la capacitación según Rodríguez Valencia, 1999. Radica en tres aspectos:

- 1) En la organización: Debido a que conduce a una mayor rentabilidad, así como mejorar las actitudes de los individuos para el logro de los objetivos.
- 2) En el Individuo: A través de la capacitación se pone en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- 3) En las Relaciones Humanas dentro del grupo de trabajo: Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo a través de la mejora de las comunicación entre grupos e individuos.

La capacitación además de completar el proceso de selección del nuevo empleado sobre las particularidades de sus funciones, también ofrece al trabajador ya experimentado la oportunidad de renovar sus conocimientos y mantenerse actualizado de acuerdo a las exigencias de su puesto actual, así como futuros traslados o promociones.

La capacitación se requiere para todo trabajador, lo requiere tanto el obrero hasta el ejecutivo mas alto dentro de la organización.

En el sector público las demandas de capacitación son aún más urgentes, ante el fracaso que se ha podido observar en los planes de desarrollo, debido a la incapacidad del elemento humano en la maquinaria gubernamental.

1.2.1 PÉRDIDAS DE UNA CAPACITACIÓN INEFICIENTE.

En ocasiones, gran número de las organizaciones y principalmente las públicas, no atienden de manera eficiente la formación de los trabajadores, por consiguiente la capacitación registra tres tipos de pérdidas, según, Martínez Alvarez, las cuales son las siguientes:

Pérdida número 1.

Es la más simple de observar, que son los costos directos por programas de capacitación sin planeación alguna, los cuales solamente se establecieron con base en el título del evento sin determinar cuál era la necesidad del área o de la organización.

A este tipo de seminarios algunos participantes asisten porque les atrae el título, porque los envía su jefe o simplemente porque ya estaban programados.

Normalmente esta pérdida se puede ver reflejada en la organización a la que yo hago referencia, debido a que en primera instancia, si bien es cierto existe un departamento encargado de la capacitación, sin embargo, no se lleva a cabo la detección de necesidades de capacitación correspondiente. Existe la libertad de que cada gerencia, haga llegar su petición al departamento de capacitación respecto al tema que a su criterio de las gerencias consideran que es el mas propio.

Por otra parte, otra opción que proporciona el departamento de capacitación, es que éste proporciona a las gerencias nombres de posibles cursos, los cuales se les hace llegar al personal de cada gerencia para que ellos a su juicio propio consideren el que más le convenga.

De aquí parte que en ocasiones los empleados no escogen el curso que realmente podría servirles para el mejor desempeño de sus funciones, sino además algo que suele suceder es de que una vez que se presentan al curso, y se dan cuenta de lo que realmente trata, dejan de asistir al mismo, lo cual trae como consecuencia la pérdida antes mencionada, debido a que en muchas de las ocasiones se hacen contratos con instituciones externas para que proporcionen los cursos.

En esta primera pérdida los costos repercuten en honorarios del instructor, materiales didácticos, renta de instalaciones, sueldos y prestaciones del personal, entre otros.

Pérdida número 2.

Esta pérdida se refiere a lo que la gente deja de hacer cuando está en la capacitación mal programada. Esto es que en ocasiones podrían tener mas productividad trabajando, que asistiendo a los cursos que escogieron.

Retomando a la organización comentada en cuanto a los cursos que escogen, en realidad quizá alguno de ellos ni siquiera le serán útiles, lo cual sería de mayor beneficio si mejor no asistieran a ellos.

Pérdida número 3.

Resulta que esta última se refiere al costo de oportunidad; esto quiere decir que el verdadero aprovechamiento de la capacitación se logra cuando se fortalece el aprendizaje significativo, el cual se realiza cuando los participantes le encuentran sentido a lo que están aprendiendo y hay una aplicación tangible e inmediata al puesto de trabajo. El aprendizaje significativo representa una ganancia para todas las partes; el participante, la empresa, el jefe de la unidad de capacitación y hasta para el instructor. La capacitación bien aplicada asegura los resultados en forma inmediata o a mediano plazo. Los resultados de la capacitación son el costo de oportunidad.

1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.

Nos encontramos en un país el cual se rige por normas jurídicas, las cuales regulan cada una de las actividades desarrolladas por el hombre, es por ello la importancia jurídica y social de ubicar la reglamentación de la capacitación.

Ubicando el fundamento legal, desde nuestra constitución, en específico en su artículo 123, el cual es protector de nuestras garantías sociales, otorgando entre otras el derecho a todo individuo a un trabajo digno y socialmente útil, más aún en su fracción XIII menciona acerca de la obligación de las empresas para brindar una capacitación adecuada a sus trabajadores.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III Bis DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES se estipula lo siguiente:

Artículo 153-A. Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de la adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E. La capacitación o Adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F. La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las actitudes del individuo.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta la capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, se integre y funcionen oportuna y normalmente,

vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités tendrán las facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos por tal efecto.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y

bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente, en la rama industrial o actividades en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa,

- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través de cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro de plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la

propia Secretaría adopte las medidas pertinentes par que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador en el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categorías correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

1.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

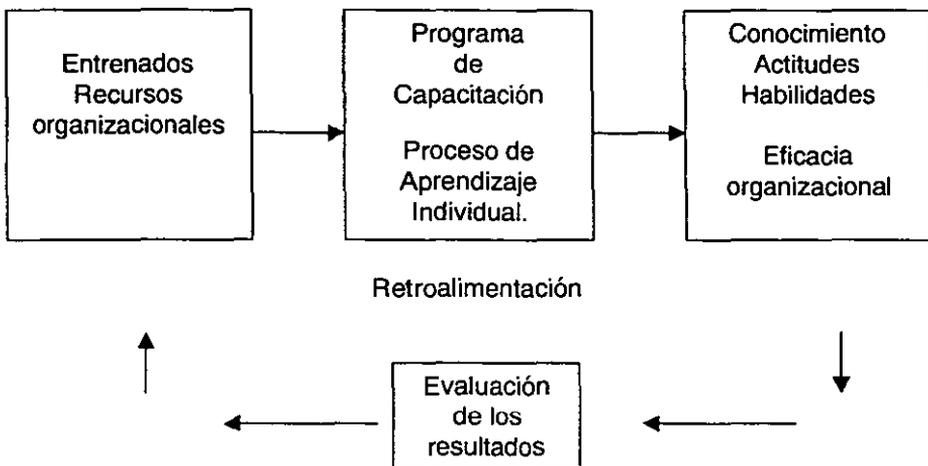
Según Rodríguez Valencia, 1999. Existen ciertos objetivos particulares de la capacitación, los cuales a continuación se mencionan:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo mas satisfactorias mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo mas elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, en la organización y de la comunidad interna.

1.5 LA CAPACITACIÓN COMO UN SISTEMA.

En base a lo que señala Idalberto Chiavenato, 1986. Cuando se ve a la capacitación como una serie de procedimientos para adquirir habilidades, conocimientos, actitudes, sugiere un sistema abierto, entendiendo como sistema "un todo organizado".

La organización como un sistema abierto recibe determinados Recursos Humanos, los procesa a través de medios de convicción para volverlos adecuados a sus objetivos.



El autor Idalberto Chiavenato, 1986. Señala que en términos generales, la capacitación involucra necesariamente cuatro puntos importantes, los cuales son:

- Levantamiento de necesidades y diagnóstico de capacitación.
- Programación de capacitación para atender las necesidades.
- Implementación y ejecución.
- Evaluación de los resultados.

1.6 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Las necesidades de capacitación son la diferencia entre los objetivos de una organización, un departamento, o la descripción de un cargo de un funcionario y la forma en como actualmente se están llevando a cabo realmente esos objetivos.

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben de permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuando se necesita, quien los precisa y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, puede ser efectuado a través de tres tipos de análisis según Arthur Sherman, 1999.

Análisis organizacional: El primer paso en este análisis, es identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales se debe enfatizar la capacitación.

El análisis organizacional supone un examen minucioso de los recursos (tecnológicos, financieros, y humanos) disponibles para alcanzar los objetivos de la capacitación.

Análisis de tareas: Incluye revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para ejecutar tales actividades.

Esta información además ayuda a los instructores a seleccionar el contenido del programa y el método más eficaz de capacitación.

Análisis de personas a capacitar: Este análisis supone determinar que empleados requieren capacitación, e igual de importante, quienes no la necesitan.

Es de suma importancia este tipo de análisis debido a que ayuda a las organizaciones a no caer en el error de mandar a todo el personal a capacitación, siendo que no todos necesitan de la capacitación.

Actualmente varias entidades gubernamentales cometen el gran error de no realizar la detección de necesidades de capacitación, es decir, dejan a consideración de cada individuo o de cada jefe de departamento, escoger el tema que ellos consideran conveniente para desarrollar su función eficientemente.

1.6.1 MEDIOS DE INVENTARIAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El inventario de necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico, el cual debe basarse en informaciones destacadas.

El análisis de necesidades de capacitación como lo señala Idalberto Chiavenato, 1986. Puede ser efectuado a partir de algunas fuentes tales como:

- Observación.
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Reuniones interdepartamentales.
- Cuestionarios.
- Entrevista de salida.
- Evaluación del desempeño.

Una vez que se hace llevado a cabo el diagnóstico de necesidades, sigue la forma en que se han de sanar esas necesidades existentes a través de un programa de capacitación.

1.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Para que una organización logre los objetivos y metas, así como aproveche óptimamente los recursos de que se dispone, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación los trabajadores realicen sus actividades en forma efectiva.

1.7.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE UN PROGRAMA.

Según Reyes Ponce, 1997. Un programa "es un plan en el cual no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operación sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes".

Lourdes Munch Galindo, 1999. Señala que un programa "es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución".

“Es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan una serie de objetivos previamente determinados” (Ley Federal del Trabajo).

La elaboración de un programa es de gran importancia debido a que:

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben de realizar.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.

De acuerdo a lo que señala Reyes Ponce, 1997. Los programas se dividen en:

- General: Son aquellos que están dirigidos a toda la organización.
- Particular: Son aquellos que solo van hacia un departamento o área.
- A largo plazo: Son los que se estiman a mas de un año.
- A corto plazo: Aquellos que son a menos o hasta un año.

Reglas de los programas:

1. El programa deberá contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa y para obtener dicha aprobación se deberá presentar el programa con todos los detalles, es decir que tenga respuesta a las posibles

observaciones que se le puedan hacer, sin olvidar hacer mención de los beneficios que se obtendrán con el programa.

2. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo.
3. Se tendrá que estudiar los recursos así como el momento más oportuno para llevar a cabo la realización del programa.
4. Debe establecerse por escrito, graficarse y de fácil comprensión.

La elaboración de un programa de capacitación exige ciertos cuidados a saber como lo señala Idalberto Chiavenato, 1986. Los cuales son:

- Definición de los objetivos de la capacitación.
- Establecimiento de criterios de medidas para evaluar la capacitación
- Desarrollo del contenido de la capacitación.
- Definición de métodos y de materiales de capacitación.
- Integración del programa de capacitación y de los capacitados.

1.7.2 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Los programas de capacitación, requieren de una planeación, la cual se considera que debe incluir lo siguiente:

- Enfoque de cada necesidad específica.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo para desarrollarlo en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinación del contenido de la capacitación, en cuanto a la cantidad y calidad de la información.
- Elección de los métodos de capacitación, según la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, tales como: el tipo de entrenador o instructor, los recursos audiovisuales, máquina equipos o herramientas necesarios, manuales, materiales, etc.
- Definición de la población-objeto, es decir, las personas que van a ser capacitadas considerándose lo siguiente:
 - Número de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales del comportamiento.
 - Sitio donde deberá de efectuarse la capacitación, en el cargo, fuera del cargo, dentro o fuera de la empresa.
 - Época o periodicidad, escogiendo la hora mas óptima así como la ocasión.
 - Cálculo del costo del programa.
- Control y evaluación de los resultados, para la verificación de puntos críticos que demanden ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

1.7.3 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Las técnicas deben ser utilizadas en el programa de capacitación para optimizar el aprendizaje, es decir, el mayor número de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden agruparse en dos tipos según Idalberto Chiavenato, 1986 las cuales son:

A. Capacitación de inducción o de integración al trabajo.

B. Capacitación después del ingreso al trabajo.

a) Capacitación en el sitio de trabajo

b) Capacitación fuera del sitio del trabajo.

A. Su objetivo es adaptar y ambientar al trabajador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente físico y social donde va a trabajar. Normalmente se realiza la introducción a través de su jefe inmediato o un compañero encargado.

Los puntos que establece Paul Pigors, 1982. Para un programa de inducción son los siguientes:

1. Historia de la empresa.
2. Los derechos y deberes del personal.
3. Los términos del contrato de trabajo.
4. Las normas y reglamentos internos.

5. Las nociones sobre seguridad y protección en el trabajo.
6. La presentación del supervisor.
7. Las relaciones del cargo con otros departamentos, y
8. La descripción detallada del cargo.

Cuando se ha realizado de manera correcta la inducción del nuevo trabajador a la empresa se ven reflejadas algunas ventajas tales como:

- Reducción del tiempo perdido por el empleado.
- Reducción del número de sanciones o de renunciadas.
- Proporcionar al nuevo empleado información acerca de su posición en la organización, antes de que otro miembro le pueda proporcionar información equivocada.

B. La capacitación después del ingreso al trabajo.

Dentro de una organización siempre habrá capacitación, para que resulte realmente eficiente debe ser un proceso racional y obedecer a una programación general que interese a los empleados y a la empresa simultáneamente.

Esta capacitación puede efectuarse en dos fuentes:

1. Capacitación en el sitio de trabajo. Se da tanto a los empleados como a los supervisores. No requiere de instalaciones o de equipos especiales y

constituye probablemente la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados de la industria.

La capacitación en el sitio del trabajo puede realizarse a través de mesas redondas, seminarios, de cursos teórico-prácticos, etc.

2. Capacitación fuera del sitio de trabajo.

Entrenamiento dirigido: Consiste en capacitar al empleado con equipos y materiales similares a los usados en el trabajo.

- a) Aulas expositivas: Es la mas usada para transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo, en donde el instructor presenta la información y permite a los empleados formular preguntas y aclaraciones sobre algún punto que no le haya quedado claro.
- b) Películas, televisión y diapositivas. Presentan innumerables ventajas para la transmisión de información; asocian la información verbal a las imágenes.
- c) Hoy en día existe las video-conferencias mediante las cuales interactúan un gran número de personas de varios países o entre estados, a través de pantallas en donde pueden estar viendo lo que hacen y dicen las demás personas así como pueden participar realizando preguntas o sugerencias a los expositores que están llevando la temática.

- d) **Discusión en grupo.** Es particularmente indicada cuando el objetivo es crear o modificar actitudes. La comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los capacitados ya que no solo comprueban sus propias ideas, sino también las de los demás miembros del grupo.

- e) **Estudio de caso.** El objetivo es el de proporcionar al participante un caso concreto que describa un problema, el cual debe estudiarlo y sugerir la mejor solución del mismo.

- f) **Dramatización.** En este caso los participantes asumen los papeles y representan las personas involucradas en determinado caso.

- g) **Simulación.** Esto normalmente se usa para las personas que manejan máquinas, vehículos, equipos.

1.7.4 APRENDIZAJE.

Idalberto Chiavenato, 1986. Señala que el aprendizaje no incluye maduración ni cambios comportamentales debidos a la fatiga, drogas o enfermedades. El aprendizaje es una causa fundamental del comportamiento humano, pues afecta poderosamente la manera como piensan las personas, sienten y actúan, y sus creencias, valores y objetivos.

El aprendizaje puede ocurrir consciente o inconscientemente. Cuando es consciente, el individuo está atento en cuanto al proceso de aprendizaje y en cuanto a lo que está aprendiendo; inconsciente, cuando el individuo no está atento ni al proceso ni al contenido.

El aprendizaje puede ocurrir en varios niveles que definen el grado que la persona integra lo que fue aprendido a su personalidad. Dichos niveles se enumeran de la siguiente manera:

- Atención.
- Reconocimiento.
- Descripción.
- Comprensión.
- Uso
- Generalización.
- Interiorización.

El éxito o fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por tal razón los gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según se utilizan tales principios.

Arthur Sherman, 1999. Señala que es probable que los programas de capacitación sean más eficaces si se incorporan los siguientes principios:

Establecimiento de metas: Cuando los instructores se toman el tiempo necesario para explicar las metas y objetivos a los participantes, es probable que aumente el interés, comprensión y esfuerzo por capacitarse.

Significado de la presentación: Señala que el material por aprender se debe presentar de la manera mas significativa posible. Los participantes pueden integrar mejor la nueva información si la relacionan con cosas que ya conozcan.

Modelado: Los ejemplos aumentan el significado material de los hechos y los nuevos conocimientos en un entorno de capacitación.

La utilización de modelos puede adoptar muchas formas, las demostraciones de la vida real o las cintas de vídeo; incluso las imágenes y dibujos pueden transmitir el mensaje visual.

Diferencias individuales: En la medida de lo posible, los programas de capacitación deben tratar de representar y ajustar a las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona.

Práctica activa y repetición: Este Se refiere a que los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

Retroalimentación y comunicación del avance: A medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla informándole del avance que se ha tenido al respecto.

1.7.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES.

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación, como lo señala Arthur Sherman, 1999. Tales como:

- Conocimiento del tema.
- Adaptabilidad.
- Sinceridad.
- Sentido del humor.
- Interés.
- Cátedras claras.
- Asistencia individual.
- Entusiasmo.

1.7.6 EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Una vez ya establecidos los objetivos de la capacitación en función de haber diagnosticado las necesidades y elaborado el programa, continúa lo mas importante que es ponerlo a la práctica.

Habitualmente se encuentra con este tipo de enfoques en algunas empresas, la responsabilidad siempre esta situada en la administración de línea aunque suele darse también en función de staff.

Resulta importante que el éxito de la ejecución del programa de capacitación depende de cierto factores tales como:

- Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- La calidad del material.
- La cooperación de los jefes y directivos de la empresa.
- La calidad y preparación de los instructores, y
- La calidad de los aprendices.

1.7.7 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La parte final del proceso es la evaluación de los resultados obtenidos, como lo señala Idalberto Chiaventao, 1986. La evaluación se considera en dos aspectos principales:

- 1.- Determinar hasta que punto la capacitación produjo las mejoras en el comportamiento de los empleados, y
- 2.- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

Las áreas evaluadas pueden ser divididas en las siguientes categorías:

A nivel organizacional:

a) Propósitos y objetivos.

- 1) Obtención del cambio según los puntos de vista
- 2) Desarrollo de habilidades.
- 3) Desarrollo individual.

b) Practicas, desempeño y métodos.

- 1) Desempeño del instructor, empleo de métodos, capacidad de conquistar la aceptación.
- 2) Desempeño del capacitado antes y después.
- 3) Velocidad del aprendizaje: progreso de los entrenados.

c) Programas.

- 1) Aplicabilidad del contenido a una necesidad particular.
- 2) Tipos de habilidades requeridas.
- 3) Especie de conocimientos buscados.

d) Producto

- 1) Calidad.
- 2) Cantidad.
- 3) Tiempo.

A nivel de los recursos humanos:

1. Aumento de las habilidades de las personas.
2. Elevación del conocimiento de las personas.
3. Cambios de actitud y de comportamiento de las personas.

A nivel de Operaciones y de tareas:

1. Aumento de la producción.
2. Reducción en el flujo de producción.
3. Reducción en el tiempo de capacitación.

CAPÍTULO DOS MOTIVACIÓN Y EQUÍPOS DE TRABAJO.

2. MOTIVACIÓN Y EQUIPOS DE TRABAJO.

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hace, implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: ¿Por qué una persona se esfuerza más que otra? y ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?

La motivación “esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Fernando Arias Galicia, 1999).

“Es todo aquellos que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos que de origen a una propensión, a un comportamiento específico” (Herbert J. Chruden, 1986).

“Disposición para ejercer altos niveles de esfuerzos para el logro de metas organizacionales condicionado por la habilidad y el esfuerzo”(Stephen P. Robbins, 2000).

“Es la clave para comprender porque un sujeto responde a ciertos estímulos de su ambiente social, y que factores son capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta o comportamiento hacia la satisfacción de necesidades” (Apuntes del Seminario de Recursos Humanos, 2000).

“Es el conjunto de factores que influyen en el comportamiento o conducta de un individuo ante un acontecimiento determinado”. (Judith Maldonado, 2000).

La motivación es un factor muy importante dentro de una organización cualesquiera que sea su giro. Hoy en día los directivos de las empresas se enfrentan continuamente con el problema de cómo motivar a sus subordinados, para que de esta manera se libere su potencial en la forma mas efectiva, permitiendo así, el logro de los objetivos planeados de la organización y satisfaciendo las necesidades de los trabajadores.

Si bien se sabe cada individuo es diferente a otro, sus necesidades, sus valores y hasta su capacidad que posee cada individuo son distintas, de hecho las mismas necesidades de cada individuo varia de acuerdo al tiempo.

2.2 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN.

2.2.1 ABRAHAM MASLOW.

Maslow por su parte, fundamenta su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas como son:

- **Necesidades fisiológicas:** Son aquellas indispensables para la conservación de la vida. Estas son reconocidas fácilmente y son, el alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, así como las actividades sexuales y musculares.

- **Necesidades de seguridad:** Incluyen la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como en el psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, que proporcionen permanencia.

- **Necesidades sociales:** Para sobrevivir el ser humano necesita salvo raras excepciones aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

- **Necesidades de estima:** Al hombre le es imprescindible, emocionalmente darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino además desea destacar y contar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo.
- **Necesidades de autorealización:** Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento, o sea, la tendencia a estar actualizado a lo que el es potencialmente . "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más de lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.



2.2.2 FREDERICK HERZBERG .

En un estudio que hizo junto con otros colaboradores encontró dos factores distintos relacionados con la satisfacción del cargo:

El primero lo denominó factores satisfactorios o motivadores: Son realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y trabajo en sí. Alguno de los medios prácticos de proporcionar o incentivar estas acciones son:

- Delegación de responsabilidad.
- Uso pleno de habilidades.
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionados con ellos.

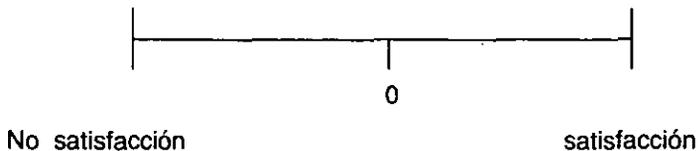
En este factor se refiere al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. Para Herzberg el término motivación incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, suben substancialmente la satisfacción, cuando bajan traen por consecuencia la ausencia de satisfacción.

Factores higiénicos o insatisfactorios: Estos factores se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de

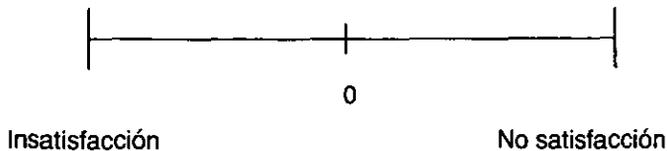
las empresas, el tipo de supervisión recibido, el clima entre la dirección y los empleados, los reglamentos, las oportunidades existentes corresponden a la perspectiva ambiental. Constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados. Considera a estos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. La expresión higiene la utilizó para reflejar su carácter de cierto modo preventivo, para mostrar que se destinan a evitar la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duradera la satisfacción. No obstante y cuando son precarios provocan insatisfacción.

Herzberg señala que es un grave error el pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, sino al contrario señala que la satisfacción e insatisfacción deben medirse en diferente escala, de aquí que también se le denomine teoría dual.

Escala de la satisfacción.



Escala de la insatisfacción



2.2.3 VICTOR H. VROOM.

La evidencia ha demostrado que diferentes personas reaccionan de diferentes maneras de acuerdo con la situación en que se encuentren colocadas.

La motivación individual, para producir en un momento dado, depende de los objetivos particulares y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como un medio gradual de alcanzar dichos objetivos.

Vroom, señala que existen tres factores que determinan la motivación del individuo para producir en determinado tiempo:

1. Los objetivos personales del individuo, que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.

3. La percepción de su capacidad de influir su productividad.

Para Vroom, cada individuo tiene diferentes preferencias por determinados resultados finales a los que llama valencia. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado, y la valencia negativa implica un deseo de huir de un determinado resultado final.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos.

2.2.4 DAVID MCLELLAND.

El considera que el desempeño en el trabajo, depende de tres necesidades y del predominio de alguna de éstas:

- Poder. Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros se sienten, realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad, esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.

- Afiliación. A las personas las impulsa el agrado de tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.

- **Logro.** Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones riesgosas y difíciles, por la satisfacción que se obtiene al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción en este. Una fuerte necesidad de logro va acompañado de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos y de reconocimientos. De acuerdo con este autor, los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante, para que realmente se encuentren motivados.

2.3 EQUIPOS DE TRABAJO.

Desde el principio de los tiempos el hombre ha formado grupos, estos a su vez proveen las bases para la vida en la familia, en el trabajo incluso hasta en las guerras.

Cabe señalar que un grupo según Stephen P. Robbins, "son dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares".

Cada vez es más notable que los grupos alcanzan su éxito al convertirse en unas unidades más productivas llamadas equipos.

Dentro de las organizaciones los gerentes parecen estar satisfechos con el desempeño que tienen los grupos sin pensar que se pudiera lograr todavía mas de lo que ya se ha logrado.

Otros dirigentes usan el mismo número de personas ejecutando tareas similares y de alguna manera consiguen un mejor rendimiento de manera increíble en donde todos están dispuestos a dar lo mejor de si y trabajar formando equipos.

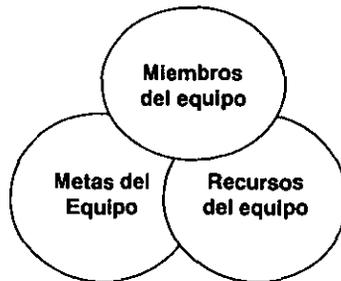
Equipo: “Es un conjunto de personas con metas y necesidades comunes, las que intentan lograr operando de manera organizada” (Apuntes del Seminario de Recursos Humanos, 2000).

Según Stephen P. Robbins, 2000. Los equipos son grupos formales integrados por individuos interdependientes responsables de alcanzar una meta.

Elementos que integran un equipo:

- A. Miembros del equipo: Son los medios de producción del equipo, ya que las personas son el factor primordial de todo equipo.
- B. Recursos del equipo: Incluye los conocimientos de los miembros, instrumentos y objetos que se utilizan para que el equipo logre sus metas.

C. Metas del equipo. Se basan en las necesidades humanas y comunes a las cuales se les dan prioridades de solución, lo que permite definir las metas del equipo, lo cual implica una situación cooperativa.



2.3.1 REQUERIMIENTOS INDIVIDUALES PARA FORMAR PARTE DE UN EQUIPO TRIUNFADOR.

- a) La disciplina.
- b) La autoestima.
- c) El compromiso.
- d) Ser participativo.
- e) Ser confiable.
- f) Buscar su superación.

- a) Se refiere a la capacidad que deben tener todos los integrantes de un equipo para cumplir con las reglas y procedimientos establecidos para tener mejores resultados en menor tiempo.
- b) Consiste en tener siempre una actitud altamente entusiasta y con espíritu de triunfo, inclusive hasta en los momentos mas difíciles y, a pesar de los obstáculos que tengan que enfrentar.
- c) Es un valor fundamental en todos y cada uno de los integrantes por el cual se obligan moralmente a cumplir con su responsabilidad a un nivel altamente profesional.
- d) Se refiere a que el individuo siempre tiene que poner de su parte para aportar ideas ante situaciones en las que pueda ayudar.
- e) Se refiere a que exista confianza entre los miembros que integran el equipo.
- f) Significa que cada uno de los integrantes debe tratar cada día mejor.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS.

De acuerdo a lo que señala la LM. Isora A. Martínez, existen ciertas características que se deben tener en cuenta para la formación de los equipos:

1. Los equipos no deben formarse con mas de 10 personas, se dice que siete es el número ideal.
2. Todos utilizan el mismo proceso básico.

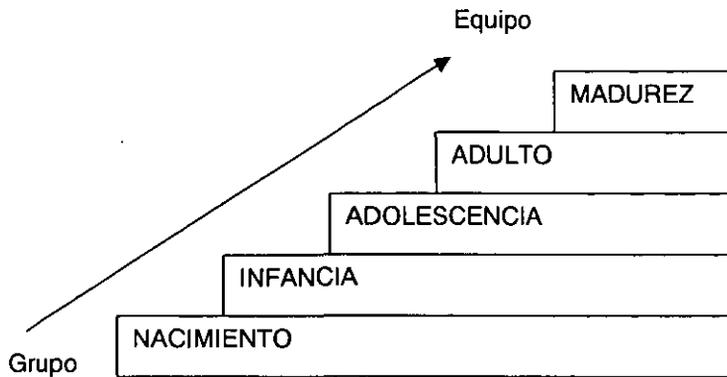
De acuerdo a lo que señala Stephen P. Robbins, 2000. Las características que deben de tener los equipos son:

- Metas claras.
- Habilidades pertinentes.
- Confianza mutua.
- Compromiso unificado.
- Apoyo interno y externo.

Para lograr el éxito los equipos deben considerar los siguientes puntos:

1. Definir el problema.
2. Analizar el problema.
3. Recopilar e interpretar los datos particulares.
4. Generar soluciones posibles.
5. Calcular los costos y beneficios.
6. Seleccionar una solución y venderla a la dirección.
7. Al final del proceso, si la dirección se compromete con los resultados obtenidos, el equipo asumirá la responsabilidad e implantará la solución.

Según Francisco Martínez, sugiere un modelo de desarrollo de un equipo a saber:



Nacimiento: En esta etapa donde el equipo de trabajo es formado, los miembros del equipo tienen la necesidad de relacionarse.

Infancia: En esta etapa se requiere mucho control sobre la tarea pues está descubriendo hasta donde se le permite llegar en sus relaciones y obligaciones.

Adolescencia: El equipo está madurando sus habilidades en la tarea. Normalmente aparecen los contradictorios entre los cuales el equipo busca su identidad y las raíces de su compromiso con la institución.

Adulto: Se caracteriza esta etapa por el crecimiento del desempeño del equipo el cual ha comenzado a trabajar ya como un equipo eficaz, ya existe disponibilidad y apertura.

Madurez: En esta etapa el equipo tiene la capacidad de actuar sin la necesidad de la intervención del líder. De hecho este equipo ya tan solo requiere de dirección del líder hacia los objetivos de la organización.

En esta etapa hay aceptación de si mismos y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones.

2.5 DINÁMICAS DE GRUPO.

Dinámicas de grupo. "Es un sistema de fuerzas psíquicas que operan en la interacción de varias personas" (Apuntes del Seminario de Recursos Humanos, 2000).

Los psicólogos y sociólogos definen al grupo como "Un conjunto de individuos en relación relativamente estrecha, con conciencia de "nosotros" disposición de aportar esfuerzos para la consecución de determinados objetivos comunes y aceptación de ciertas normas como obligatorias para todos los miembros".

Existen fuerzas psicológicas que se ponen en juego siempre que interactúan varios seres humanos y son:

- Simpatía,
- Antipatía.
- Sumisión.
- Entusiasmo.

- Indiferencia.
- Rivalidad.
- Amor.
- Temor.
- Frustración.
- Agresividad.

2.6 TIPOS DE GRUPOS.

- **Según su actividad:** Hay grupos políticos, científicos, industriales, financieros, recreativos, profesionales, académicos, religiosos, artísticos, delictivos, etc.
- **Según sus relaciones internas y externas:** Hay por un lado, grupos flexibles, tolerantes, abiertos al diálogo; y por el otro, grupos rígidos, dogmáticos y cerrados.
- **Según su apertura a los nuevos estilos de vida y de pensamiento:** Grupos liberales y grupos conservadores. En el segundo extremo se encuentra el grupo reaccionario.
- **Según su duración:** Grupos estables y grupos transitorios o efímeros.
- **Según el estilo de liderazgo:** Grupos autoritarios, democráticos y anárquicos.

- **Según su relación con el resto de la sociedad:** Grupos productivos, constructivos y grupos improductivos-destructivos.
- **Según la orientación básica de su actividad:** Grupos centrados en la tarea y grupos centrados en el grupo mismo.

**CAPÍTULO TRES
CALIDAD EN
EL SERVICIO.**

3. CALIDAD EN EL SERVICIO.

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD.

Calidad: "Es satisfacer los requerimientos del cliente, haciendo las cosas correctas, bien a la primera vez y todas las veces". (Apuntes del seminario de Recursos Humanos, 2000).

Calidad: "Son los atributos de un producto o servicio, que el cliente aprecia, para satisfacer una necesidad determinada, en un tiempo específico". (Apuntes del seminario de Recursos Humanos, 2000).

Cada uno de nosotros tiene su propio concepto de calidad respecto a los bienes o productos que adquirimos. Entonces bien, la calidad es:

- Para la empresa, la calidad es cuestión de supervivencia.
- Para el empleado, es el reconocimiento de su trabajo como algo satisfactorio.
- Para un comprador, es una entrega que corresponde a todas las exigencias del pedido.
- Para un cliente, es un servicio que satisface sus necesidades y expectativas.
- Para los gobiernos, es la protección del público.

3.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD.

3.2.1 W. EDWARDS DEMING.

El Dr. Deming, introdujo los métodos de control estadístico de calidad, y se propuso buscar las fuentes del mejoramiento de la calidad. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía el Dr. Deming le llamó "Los catorce puntos", los cuales son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. Deming sugiere que en vez de que el objetivo primordial de una organización sea el de hacer dinero, debe ser permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, investigación, el constante mejoramiento y mantenimiento, ya que de esta manera las utilidades se verían reflejadas.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos. En este punto se refiere a que es necesario olvidar la tolerancia frente a un trabajo deficiente. Se necesita una nueva cultura, en la cual los errores y el negativismo sean inadmisibles.
3. No depender más de la inspección masiva. Las organizaciones inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o se reprocessan, tanto uno como el otro son innecesariamente.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Los departamentos de compra, tienen la costumbre de elegir al proveedor que ofrezca el precio más bajo; con frecuencia esto conduce a los suministros de baja calidad. Deberían entonces buscar la mejor calidad y trabajarla con un solo proveedor.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se da de un día a otro. La gerencia esta obligada a buscar la manera de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6. Instituir la capacitación en todos los niveles.

Es común que en ocasiones los trabajadores no puedan desempeñar bien sus funciones porque nadie les dijo como hacer su trabajo.

7. Dar a conocer como hacer bien el trabajo. Si bien se sabe el trabajo del supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino tratar de orientar a la gente a realizar mejor el trabajo y proporcionar ayuda.

8. Impulsar la comunicación y la productividad. Esto es que en ocasiones los trabajadores temen a realizar preguntas cuando no han entendido algunas de sus funciones. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura a través de la comunicación.

9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff. Por lo general los departamentos o áreas de staff compiten entre sí, no trabajan en equipo para resolver determinados problemas que se puedan suscitar o para preverlos. La forma de incrementar la calidad es mediante un sistema integral en que se involucre a toda la empresa.
10. Eliminar los lemas, exhortaciones y los carteles. Esto se refiere a que piden aumentar la productividad, pero nunca se preocupan por enseñar métodos de mejora.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Muchas veces desea realizar hacer un buen trabajo y se siente mal cuando no lo puede hacer. Sucede que en muchas de las ocasiones las actitudes de los supervisores, de los materiales ineficientes, constituyen un obstáculo el cual debe derribarse.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. La gerencia deberá adoptar un compromiso permanente con la calidad.

La filosofía de Deming, tiene varias coincidencias con el enfoque de la excelencia; calidad en el producto y/o servicio, valores compartidos, hacer que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo, son también atributos de la excelencia.

Para Deming, existen cuatro etapas para el mejoramiento de procesos:

1. Definir el proceso.
2. Identificar las características de calidad del proceso.
3. Mantener el proceso bajo observación y control.
4. Mejorar sistemáticamente el proceso.

3.2.2 KAOURU ISHIKAWA.

Desarrolló los círculos de control de calidad y en él participan los trabajadores y se hacen conscientes de que hay que darle la mayor importancia al cliente.

1. El control de la calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores y no sólo se trate de cumplir con ciertas normas.
2. Al desarrollar un nuevo producto, se debe prever las necesidades y los requisitos del producto.

3. Calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, del proceso, de las personas, es decir en todas sus manifestaciones.
4. Controlar la cantidad, en cuanto al volumen de producción, ventas, existencias, así como las fechas de entrega.

Para Ishikawa el Control de la Calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente.

Cabe señalar que el llevar a cabo el control de calidad, se debe de fomentar también, el control de costos, el control de cantidades, el control de tiempos de entrega, de tal manera que se satisfagan las exigencias del cliente.

3.2.3 PHILIP B. CROSBY.

Crosby señala que las estadísticas y los círculos de calidad, representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para la calidad son: convicción de la dirección, convicción de la alta gerencia y de todo el personal.

Además Crosby señala, que debe vacunarse a una organización si ésta organización quiere eliminar incumplimientos de los requisitos, ahorrar dinero y evitar conflictos. Esta vacuna comprende tres estrategias y son:

Determinación: Esta se da cuando los miembros del equipo reconocen que sus acciones constituyen el instrumento para cambiar a la organización. Existen cuatro principios absolutos los cuales son el fundamento del proceso de mejoramiento de la calidad.

1. Calidad se define como cumplir los requisitos. Este principio se basa en que todo el personal debe estar consciente de que las cosas se deben de hacer bien a la primera, pero para que esto se de, los directivos deben fijar los requisitos que deben de llevar a cabo los empleados, así como proporcionarles los medios para que puedan llegar al cumplimiento de los mismos.
2. El sistema de la calidad es la prevención. La prevención se basa en la comprensión del proceso, por lo tanto hay que observar las posibles causas de error, ya que es más fácil prevenir que corregir.
3. El estándar de realización es cero defectos. Se refiere a que cero defectos, es hacer lo acordado en el momento acordado, es hacer bien las cosas desde la primera vez, es tomar en serio los requisitos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento. Este principio se refiere a una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, por haber realizado

las cosas de mala manera.

Para Crosby, el determinar este costo, se puede saber que avance esta logrando en cuanto a su calidad, además de ubicar las mejores oportunidades de acciones correctivas.

Educación: La educación debe de ser un proceso cotidiano, para que puedan comprender los principios absolutos, el proceso de mejoramiento de la calidad, y lo que implica propiciar la calidad total en la organización.

Implantación: Consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización metódica para lo cual propone 14 pasos:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. El costo de la calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día cero defectos.
8. Educación al personal.
9. Día cero defectos.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.

14. Repetir todo el proceso.

3.2.4 JOSEPH M. JURAN S.

Por su parte Joseph M. Juran propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que se pueden tener si se estudia este problema.

1. Crear una atmósfera de acuerdo a las actividades.
2. Identificar proyectos de mejora.
3. Asignar claramente las actividades de los proyectos.
4. Generar una fuerza directora.
5. Generar una fuerza de diagnóstico.
6. Determinar cual es nuestra capacidad de proceso.
7. Evaluar a los proveedores de acuerdo al concepto de calidad.
8. Planear el sistema de calidad, como vamos a controlar las cosas dentro de nuestra organización.
9. Planear la inspección y pruebas.
10. Diseñar las pruebas y equipo de inspección.
11. Obtener retroalimentación sobre calidad.
12. Completar la idea.
13. Analizar adecuadamente los problemas.
14. Obtener acciones correctivas
15. Costos de calidad
16. Analizar costos de calidad

17. Hacer medidas, de control de proceso, para poder controlarlo.
18. Efectuar auditorías de calidad, en toda la empresa.

3.3. TIPOS DE CALIDAD.

Arias Galicia, 1999. Señala que los tipos de calidad son:

- Calidad de diseño: Es la respuesta que la empresa ofrece al consumidor, con el objeto de satisfacer una necesidad específica.
- Calidad de conformidad: Este punto se refiere, a cuando la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requeridas para el cliente.
 1. Calidad de administración.
 2. Calidad de comercialización.
 3. Calidad de uso.
 4. Calidad de servicio.
 5. Calidad del cliente.
- Calidad de la actividad humana: Se puede conceptualizar en dos aspectos, en relación a la calidad del ser humano y el entorno natural, cimentado por los valores culturales, sociales de un pueblo y, puede enfocarse a la calidad del estado en sus tres representaciones.

3.4 ETAPAS DE LA CALIDAD.

La calidad no se da por mera casualidad, forma parte del resultado de un proceso en el cual existen cuatro etapas para lograr mejoría:

- Se cuantifica la mala calidad y sus consecuencias.
- Se realiza la prueba de la necesidad de intervenir
- Se establece la relación causa-efecto.
- Se origina una acción correctiva.

3.5 NIVELES DE CALIDAD.

1. El control de la calidad. Es una intervención por la cual el resultado de un procedimiento o de una actividad se mide para comparar los datos con los objetivos propuestos.
2. El aseguramiento de la Calidad. Es una función por la cual la dirección verifica constantemente el buen desarrollo del proceso y de los resultados de los procedimientos, para alcanzar los resultados previstos.
3. La administración de la calidad. Se trata de una función de administración, así como generalmente se percibe, una función de planificación, de organización, de dirección, de control y de aseguramiento de calidad.

4. La calidad total: La calidad total no representa un medio, aparece primero como un objetivo a alcanzar.

3.6 CONCEPTO DE SERVICIO.

"Es un conjunto de actividades humanas que entrelazadas interactúan para satisfacer una necesidad" (Miguel Angel Rodríguez, 1998).

"Consiste en asistir a la clientela a elegir solo en función de sus necesidades, aconsejando para utilizar bien los productos comprados y atender sin hostilidad un reclamo".(Andrés Frydman, 1996).

"Es una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico" (Philip Kotler, 1995).

3.7 CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS.

La AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los siguientes grupos *de acuerdo a su naturaleza*:

- Servicios de salud.
- Servicios financieros.
- Servicios profesionales.
- Servicios de hostelería, viajes y turismo.
- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipublicos y organizaciones sin animo de lucro.
- Servicios de distribución.
- Servicios de educación e investigación.
- Servicios de telecomunicaciones.
- Servicios personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva e incompleta, y posiblemente llegue a ser confusa, Además de que no permite llegar a conocer el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios.

Browing y Singelmann, 1978. Para su clasificación utiliza criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva. ***De acuerdo a su sector de actividad:***

1. Servicio de distribución, el cual su propósito es poner en contacto a los productores con los consumidores.
2. Servicio de producción, los cuales son los que se suministran a las empresas o a los consumidores.
3. Servicio sociales, los que se prestan a las personas de forma colectiva.

4. Servicio personales, cuyos destinatarios son las personas físicas.

Otra manera de clasificar los servicios es según Cuadrado y Del Río, 1993. Es:

De acuerdo a su función:

- Servicios de gestión y dirección empresarial.
- Servicios de producción.
- Servicios de información y comunicación.
- Servicio de investigación.
- Servicio de personal.
- Servicio de ventas.
- Servicios operativos.

Desde el punto de vista actual y operativo, la clasificación que resulta mas conveniente para comprender los servicios es ***por el comportamiento del consumidor*** entre lo cual se distingue los siguiente:

- Servicio de conveniencia: So aquellos cuya adquisición se realiza frecuentemente, es decir por costumbre, sin que el propio consumidor busque otras alternativas.
- Servicio de compra: Los compradores buscan mas información en su experiencia, en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros, o en su caso en vendedores.
- Servicio de especialidad: Los consumidores muestran mayor rigor en el

proceso de compra, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran graves.

- **Servicios especiales:** Son aquellos que exigen un esfuerzo especial de compra, ya que los consumidores se desplazan al lugar hasta donde sea necesario para poder recibirlos.

- **Servicios no buscados:** Son aquellos que no son conocidos o que si son, no se desea adquirir, aunque al consumidor no tenga otra alternativa que hacerlo.

3.8 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.

INTANGIBILIDAD: Esto significa que un servicio no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido.

La intangibilidad de los servicios tienen sus implicaciones. Los servicios no pueden ser aprobados antes de adquirirlos. Posiblemente la intangibilidad sea la característica mas definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores, o el temor a verse insatisfecho tras la adquisición de servicios.

INSEPARABILIDAD: Esta característica se refiere a que muy frecuentemente, los servicios no se pueden separar la persona del vendedor. Esto significa, que la

creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume.

HETEROGENEIDAD O INCONSISTENCIA: Esto se refiere a que es difícil estandarizar los servicios, es decir, un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de la calidad de los servicios antes adquiridos. La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido.

CARÁCTER PERECEDERO: Esto se refiere a que los servicios no se pueden almacenar.

AUSENCIA DE PROPIEDAD: Los compradores de servicios adquieren un derecho, pero no la propiedad del servicio. Los consumidores pagan el uso, el acceso o el alquiler, pero no compran la propiedad.

Cabe señalar que a pesar de que se han mencionado las características de los servicios en los párrafos anteriores, no tienen porque tener todas las características expuestas simultáneamente.

3.9 VALOR DE LOS SERVICIOS.

“El valor de un servicio es la capacidad que posee para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores”.

Bowen, 1987. Señala que los servicios tienen cuatro clases de valor:

- Valor de uso.

- Valor de coste. Esto implica la suma de trabajo, bienes y gastos para generar un servicio.

- Valor de estima. Tiene relación con la idea de escasez, esto es que los servicios no se pueden obtener en forma ilimitada.

- Valor de intercambio. Es la facultad que poseen los productos para intercambiados por otros bienes o servicios.

El valor de los servicios que reciben los consumidores se encuentra condicionado por sus expectativas. Se denominaran valores positivos si el servicio se presta de una manera satisfactoria y esa satisfacción le atribuye a la empresa, serán negativos si se presta de manera insatisfactoria y esta le atribuye a la misma empresa.

Según GRONROOS, 1987. Para incrementar el valor en los servicios que se prestan se deben de tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Accesibilidad del servicio, la cual se ve condicionada por el número de personas que atienden a los clientes y por sus conocimientos, los horarios de atención, el diseño de interiores, los elementos de comunicación.
- Comunicación interactiva entre los empleados y los consumidores.
- Participación del consumidor en el proceso de la prestación del servicio.

3.9.1 MEDIDA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS.

Las organizaciones existen por y para clientes, ya sea los externos o internos, los cuales se debe de satisfacer, ya que si no hay una satisfacción con los clientes internos primero, no se podría garantizar la satisfacción al externo.

El objeto por el cual se debe implantar y mantener la calidad, como ya se ha mencionado en párrafos anteriores es satisfacer las necesidades.

Para poder medir la calidad en el servicio es necesario determinar las exigencias detectables por el cliente factibles de evaluar, estas pueden ser:

Cuantitativas: esto abarca los que son el número de llamadas o entrevistas para solucionar problemas, retrasos, tiempos de espera, pos entrega, grado de

incumplimiento de lo pactado u ofrecido.

Cualitativas: cortesía, amabilidad, simpatía en el trato, confianza, seguridad.

Propias del servicio: Duración del proceso, desde la requisición hasta la conclusión del mismo, capacidad de respuesta ante imprevistos, elementos complementarios.

Cualitativas del servicio: Comunicación de ambos lados, información adecuada, satisfacción mutua alcanzada.

Una de las cuestiones que sería importante mencionar es que el personal de la organización debe tener en cuenta que la satisfacción del cliente es lo primordial.

**CAPÍTULO CUATRO
CASO PRÁCTICO.**

4. CASO PRÁCTICO.

4.1 ANTECEDENTES.

Por decreto presidencial publicado en el Diario oficial de la Federación el 16 de enero de 1989, se crea la Comisión Nacional del Agua en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y de Recursos Hidráulicos.

La Comisión Nacional del Agua se integró con el personal y los recursos materiales de:

- La Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica.
- Dirección del Servicio Meteorológico Nacional.
- Comisión de Aguas del Valle de México.
- Comisión del Lago de Texcoco.
- Direcciones Generales adscritas.
- Subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica y Residencias Generales de Construcción y Operación.
- Delegaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en los estados de la República.

La creación de la Comisión Nacional del Agua obedece a la necesidad de concentrar un solo órgano administrativo, la administración integral del agua y el cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas que requiere el

país.

Dentro de sus principales funciones están:

- Atender requerimientos y saneamiento para el desarrollo socioeconómico de México.
- Atender emergencias por fenómenos meteorológicos y climatológicos.
- Administrar y custodiar.
- Verificar el cumplimiento de la Ley de Aguas Nacionales.
- Expedir títulos de concesión asignación y premios.

Sus oficinas centrales se encuentran ubicadas en Insurgentes Sur 2140 Col. Ermita, Deleg. Alvaro Obregon, C.P. 01070, México, D.F.

En el cumplimiento de estos propósitos se sustentan los cambios que ha experimentado la Institución y que han incrementado sus responsabilidades, como la asignación y ejercicio de diversas facultades en materia de recaudación.

Para fortalecer el funcionamiento de la Comisión Nacional del Agua, por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de abril de 1991, se dispone la creación del Consejo Técnico, que al ser integrado por los titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica, ha constituido para la Comisión una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que le dieron origen.

Mediante decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, se crea la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos, Naturales y Pesca, a la que se asigna entre otros, el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas con ello la Comisión Nacional del Agua, queda adscrita a esta nueva dependencia.

Subgerencia de Administración

Objetivo:

Coordinar, supervisar y controlar en forma eficaz y eficiente las actividades de las Jefaturas de Proyecto de Personal, Recursos Financieros y Recursos Materiales, para proporcionar apoyo administrativo a las diferentes áreas que conforman la Subdirección General de Administración del Agua.

Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales

Objetivo:

Proveer eficaz, eficiente y oportunamente los Recursos Materiales y Servicios Generales necesarios a las áreas que conforman la Subdirección General de Administración del Agua, con el propósito de coadyuvar a la consecución de los programas institucionales; estableciendo estrategias de operación, supervisión, y control de los bienes, muebles e inmuebles y de consumo adquiridos para el desarrollo y cumplimiento de las funciones de acuerdo a lo previsto en la Normatividad y Leyes vigentes en la materia.

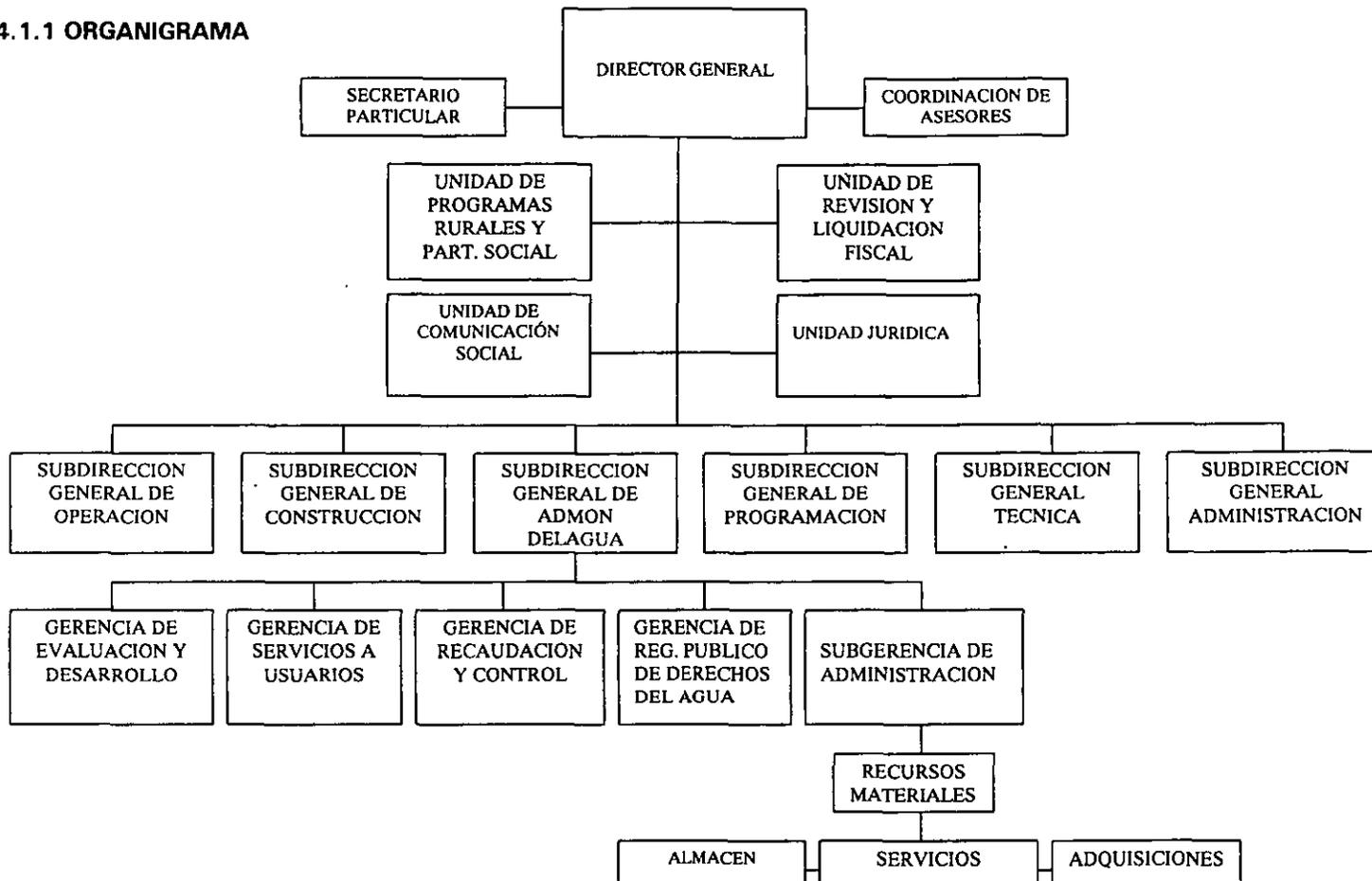
Funciones:

- Integrar el programa anual de adquisiciones de la Subdirección General de Administración del Agua.
- Adquirir los bienes necesarios conforme a los procedimientos de normatividad vigente.
- Coordinar que la aplicación de los procedimientos de adquisiciones y enajenación de bienes se lleve a cabo de conformidad a las normas y lineamientos vigentes en la materia.
- Vigilar que el control y suministro del mobiliario y equipo, así como el material de consumo a las áreas de la Subdirección General de Administración del Agua, se lleve a cabo de conformidad a lo establecido en la normatividad vigente.
- .Elaborar mensualmente el informe de movimientos de almacén de bienes instrumentales y bienes de consumo.
- Realizar semestralmente el levantamiento de inventario físico de bienes de consumo e instrumentales asignados a ésta Subdirección General de Administración del Agua.
- Proporcionar los bienes de consumo, de acuerdo a lo solicitado por las áreas

de la Subdirección General de Administración del Agua.

- Atender y controlar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo tanto de bienes muebles como de inmuebles (mobiliario y equipo de oficina, equipo de computo, parque vehicular, edificios, etc.)
- Vigilar que los prestadores de servicios contratados por la Gerencia de Recursos Materiales cumplan con las obligaciones contractuales en la prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Elaboración de las ordenes de servicio para el mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular, así como de los bienes muebles e inmuebles de la Subdirección General de Administración del Agua.
- Coordinar la integración de las brigadas de protección civil.

4.1.1 ORGANIGRAMA



4.2 PROBLEMÁTICA.

La misión de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales de la Subgerencia de Administración es la de suministrar en tiempo y forma los bienes y servicios necesarios para coadyuvar a la correcta administración de las Aguas Nacionales, sin embargo en fechas recientes se han manifestado una serie de inconformidades de parte de los clientes internos a los que le presta dicho servicio esta área, pudiéndose observar de primera instancia lo siguiente:

- Las adquisiciones se realizan fuera de los plazos establecidos.
Esto es, existe un programa anual de adquisiciones en el cual se establecen las necesidades que se tienen en cada gerencia, las cuales deben de ser satisfechas para que cada gerencia cumpla tal cual con su función. Sin embargo se ha podido observar que la mayoría de las adquisiciones se vienen realizando hasta los últimos días de plazo que se tienen, lo cual trae consigo que lo que se compra en muchas ocasiones no cuente con la calidad necesaria y por consiguiente no se pueda cumplir con las expectativas de nuestro cliente interno.

- Así mismo existen las compras directas, las cuales no se contemplan dentro del Programa Anual de Adquisiciones, sin embargo éstas se encuentran en la misma situación en cuanto a la capacidad de respuesta; por ejemplo cuando se solicita algún material, se tarda demasiado tiempo en recibirse, al grado de que los clientes internos llegan a volver a mandar documentos pidiendo nuevamente el material que días anteriores habían solicitado.

- La validación de la documentación para trámite de pago a los Proveedores es extemporánea.

Existen numerosas llamadas por parte de los proveedores respecto al pago correspondiente, debido a que en ocasiones tardan hasta un mes después de que los proveedores entregaron el material en el almacén.

- La calidad de los servicios es deficiente.

Esto es, que en ocasiones nuestros clientes internos efectúan una serie de quejas, tales como: las puertas de los sanitarios se están cayendo, existen fugas de agua, los vehículos no funcionan correctamente o simplemente no se pueden usar por falta de la calcomanía de verificación, etc.

- Por otro lado están los registros de llamadas telefónicas y de fotocopiado, los cuales se rigen por una normatividad establecida por las oficinas centrales, sin embargo ninguno de estos dos registros se llevan al día, lo que trae consigo que en el caso del registro de fotocopiado, la gerencia encargada de realizar los trámites para el registro de derechos de agua tarden en realizar los mismos trámites mas del tiempo estipulado.

En el caso del registro de las llamadas telefónicas, como no se realiza mes con mes, existen inconformidades por parte de los clientes internos sobre el monto y las llamadas que no están dispuestos a pagar.

- La entrega por parte del Almacén es tardía.

Una vez que los materiales se solicitaron y son entregados por los

proveedores, se llevan al almacén, cuyo personal tarda demasiado tiempo en hacer llegar a los clientes internos los mismos, lo que trae consigo una serie de inconformidades por parte de ellos hacia el personal del área de Recursos Materiales.

4.3 PROPUESTA.

Por todo lo anterior, considero entonces necesario diseñar un programa de capacitación, enfocado a mejorar la calidad en el servicio del personal de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales al cliente interno de la Subdirección General de Administración del Agua.

Este programa contempla las siguientes acciones:

- a) Detección de necesidades de capacitación.
- b) Planeación del programa.

a) DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Esta primera parte ya la tenemos detectada, ya que nos dimos a la tarea de efectuar el análisis organizacional, el análisis de las tareas y el de las personas a capacitar, tal como se muestra a continuación:

Análisis organizacional.

Si bien la Comisión Nacional del Agua ha tenido grandes avances en cuanto al servicio que presta a la comunidad desde que se inició hasta nuestros días, el tiempo es un factor muy importante en el servicio que proporciona, sin embargo los miembros de la organización aún no asimilan la importancia que representa el proporcionar este servicio.

Un factor clave es que, debido a que este servicio no tiene competencia, no se preocupan por llevarlo a cabo de la mejor manera, como lo harían si la tuvieran, y es desafortunadamente lo que sucede hoy en día en algunas dependencias gubernamentales, y concretamente en ésta.

Sin embargo, al instrumentar el programa, el personal con toda seguridad funcionará mejor de lo que habitualmente lo está haciendo.

Análisis de tareas.

Las funciones de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales dependen del área a la que pertenece, es decir, se dividen en áreas las cuales son:

Adquisiciones:

- Adquirir los bienes necesarios conforme a los procedimientos de normatividad vigente.

- Coordinar que la aplicación de los procedimientos de adquisiciones y enajenación de bienes se lleve a cabo de conformidad a las normas y lineamientos vigentes en la materia.

De aquí cabe señalar que dichas adquisiciones no se realizan en el tiempo estipulado, ya que si la adquisición se tenía planeada para determinado tiempo, siempre se realiza con una tardanza de un mes cuando menos, además de que muchas de las veces, ya no se toma en cuenta la calidad del bien, sino que con tal de que se efectúe la compra es suficiente, lo que trae por consecuencia que no se cumplen las normas y procedimientos estipulados.

Servicios:

- Atender y controlar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo tanto de bienes muebles como de inmuebles (mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, parque vehicular, edificios, etc.)
- Vigilar que los prestadores de servicios contratados por la Gerencia de Recursos Materiales cumplan con las obligaciones contractuales en la prestación de servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Elaboración de las órdenes de servicio para el mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular, así como de los bienes muebles e inmuebles de la Subdirección General de Administración del Agua.

- Coordinar la integración de las brigadas de protección civil.

Cabe señalar que ninguna de las funciones del área de servicios se está llevando a cabo como debería de ser.

Normalmente el mantenimiento no es preventivo, sino correctivo, ya que hasta que los hechos no suceden es cuando le dan la importancia que esto requiere.

En cuanto a vigilar que los prestadores de servicio cumplan con las obligaciones del contrato es algo que a últimas fechas se ha ido mejorando, sin embargo no del todo.

Por otra parte las brigadas de protección civil es algo que se tiene completamente en el olvido, nunca se hace nada al respecto.

3) Análisis de personas a capacitar:

En este caso es de suma importancia determinar que personas son las que necesitan la capacitación. En la Jefatura de Recursos Materiales, cuenta con los 20 empleados de los cuales únicamente se sugiere capacitar a corto plazo a los siguientes:

- Alberto Castillo Gutiérrez.- Jefe de Adquisiciones.
- Jorge Huerta Loeza.- Jefe de Servicios.
- Reynaldo Pérez Montes.- Jefe de Almacén.
- Marco Antonio Sánchez Resendiz.- Jefe de Correspondencia.
- Ramón Santos Arteaga.- Jefe de Proyecto de Recursos Materiales.
- Judith Maldonado Quezada.- Coord. De Serv. Esp.
- Leticia Cerón Dorantes Secretaria.
- Amando Huerta.- Coord. De Serv. Esp.
- Cruz Gómez Sánchez .- Coord. De Serv. Esp.
- Rafael Salazar Moreno.- Coord. De Serv. Esp.

Como se pudo observar anteriormente, se están realizando las tareas fuera del tiempo establecido, que trae como consecuencia las inconformidades y reclamos por parte de nuestros clientes internos.

Para confirmar las necesidades de capacitación a nuestro personal, se llevó a cabo una investigación a través de un cuestionario, el cual fue aplicado a nuestros clientes internos. (Ver anexo número 1).

b) PLANEACIÓN DEL PROGRAMA.

En base a lo que se señala en el punto 1.7.2 del capítulo uno acerca de la planeación del programa de capacitación, mi propuesta muestra lo siguiente:

PROGRAMA DE CAPACITACION

Area: Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales

Horas por clase: 2 horas.

Clases por semana: 3

OBJETIVO GENERAL: Crear conciencia en el personal de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales, de la importancia de proporcionar un servicio con calidad a los clientes internos de la Subdirección General de Administración del Agua.				
Tiempo (horas)	Nombre del curso	Temas	Ojetivo	Sugerencias didácticas
6	Subdirección General de Administración del Agua	Subdirección General de Administración del Agua	Conocer la historia, funciones y objetivos de la Subdirección Gral de Admón del Agua	Exposición Oral, Apoyos audiovisuales
12	Relaciones Humanas	Motivación, Comunicación efectiva, Liderazgo, Integración de equipos de trabajo	Sensibilizar y estimular al personal para actuar con mas asertividad en sus labores cotidianas.	Exposición, Apoyos audiovisuales, Dinámicas de Grupo
12	Calidad en el Servicio	Calidad, Servicio, Espíritu de servicio, Servicio al cliente	Identificar la importancia de proporcionar un servicio con calidad.	Exposición, Apoyos audiovisuales.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.

Los métodos que se utilizarán son:

- a) Aulas expositivas: Debido a que es la mas usada para transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo, en donde el instructor presentará la información y permitirá a los empleados formular preguntas y aclaraciones sobre algún punto que no le haya quedado claro.

- b) Películas, televisión y diapositivas. Estas presentan innumerables ventajas para la transmisión de información; asocian la información verbal a las imágenes, por lo que contar con este apoyo se hace fundamental.

- c) Discusión en grupo. Esta es particularmente indicada ya que uno de nuestros objetivos es crear o modificar actitudes. Sabemos que la comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los capacitandos, ya que no solo comprueban sus propias ideas, sino también la de los demás miembros del grupo.

LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES SERÁN:

- Conocimiento del tema.- Los empleados esperan que los instructores conozcan el tema con profundidad, así como que demuestren ese conocimiento.

- Adaptabilidad.- Algunas personas aprenden mas rápido que otras, por lo tanto la instrucción deberá concordar con la capacidad que tenga el participante.
- Interés.- Los instructores deberán contar con un agudo interés en el tema que enseñen.
- Cátedras claras.- Con ello se lograra que los temas se retengan mejor.
- Asistencia individual.- Cuando trabajan con mas de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.
- Entusiasmo.- Una personalidad entusiasta muestra a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación, lo cual trae como consecuencia que los empleados respondan con entusiasmo.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA.

En base a los cursos que se van a impartir y a los recursos financieros con que cuenta la organización el presupuesto es el siguiente paso.

En la Comisión Nacional del Agua así como las demás dependencias del sector público, todos los gastos que se efectúan deben de ser contemplados mediante partidas específicas, como a continuación se desglosan:

PRESUPUESTO.

PARTIDA	CONCEPTO	CANTIDAD	DESCRIPCION	CTO.
5101	MOBILIARIO	1	TELEVISION DE 21" A COLOR.	4,000.00
"	"	1	VIDEOCASETERA FORMATO VHS.	3,000.00
"	"	10	SILLAS.	2,500.00
2101	MATERIAL DE OFICINA	20	PLUMAS.	40.00
"	"	25	CUADERNILLOS.	400.00
"	"	10	PLUMINES.	200.00
"	"	100	VASOS DESECHABLES.	30.00
"	"	1	CAFETERA.	850.00
"	"	250	SERVILLETAS.	15.00
"	"	2	VIDEOS.	200.00
"	"	1	PIZARRÓN.	400.00
3305	CAPACITACIÓN		HONORARIOS DEL INSTRUCTOR.	30.000.00

TOTAL \$ 41,635.00

Cabe señalar que la capacitación se llevara a cabo dentro de las instalaciones de la Comisión Nacional del Agua, ubicado en Insurgentes Sur 1863, piso 1.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.

Sabemos que para poder saber si un programa de capacitación ha tenido resultados positivos o negativos es necesaria una evaluación del mismo, después de que se ha llevado a la práctica y, dándole el tiempo suficiente a las personas para que practiquen lo aprendido.

Esta tesina no contempla esa parte ya que este proyecto debido a las características de la institución requiere de un proceso, sin embargo a manera de guía presentamos las etapas que deberán ser tomadas en consideración para ese fin.

(La parte final del programa es la evaluación de los resultados, que en base a lo que se establecido en el punto 1.7.7 del capítulo uno por Idalberto Chiavenato).

- 1.- Determinar hasta que punto la capacitación produjo las mejoras esperadas en el comportamiento de los empleados, y
- 2.- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

Las áreas evaluadas pueden ser divididas en las siguientes categorías:

A nivel organizacional:

- Propósitos y objetivos.
 - a) Obtención del cambio según los puntos de vista
 - b) Desarrollo de habilidades.
 - c) Desarrollo individual.

- Practicas, desempeño y métodos.
 - a) Desempeño del instructor, empleo de métodos, capacidad de conquistar la aceptación.
 - b) Desempeño del capacitado antes y después.
 - c) Velocidad del aprendizaje: progreso de los entrenados.

- Programas.
 - a) Aplicabilidad del contenido a una necesidad particular.
 - b) Tipos de habilidades requeridas.
 - c) Especie de conocimientos buscados.

- Producto
 - a) Calidad
 - b) Cantidad
 - c) Tiempo.

A nivel de los recursos humanos:

1. Aumento de las habilidades de las personas.
2. Elevación del conocimiento de las personas.
3. Cambios de actitud y de comportamiento de las personas.

A nivel de Operaciones y de tareas:

1. Aumento de la producción.
2. Reducción en el flujo de producción.
3. Reducción en el tiempo de capacitación.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado este trabajo, confirmo lo que en un principio decía, que la capacitación no es nada más impartir cursos por impartirlos, la capacitación es mas que eso. La capacitación es la actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos.

La elaboración de éste trabajo, no es por el simple hecho de concluir con la parte complementaria de la carrera, sino realmente sirva como guía para la elaboración de futuros programas de capacitación y se eliminen la creación de cursos que no beneficiarán en nada al personal del área, así como también cumpla con el objetivo primordial que es el de mejorar la calidad en el servicio en el área de recursos materiales-

México atraviesa por una profunda transformación que aspira al desarrollo sostenible y que cada día hace más patente la necesidad de un gobierno con calidad.

Cabe señalar que el Sector Público como parte fundamental del quehacer económico, político y social del país necesita de gente cada vez mas profesional y especializado, que apoye con eficiencia los proyectos que se tienen previstos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaro Guzmán, Raymundo
Administración de Personal.
Editorial: Limusa
México, 1998.

- Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Para el Alto Desempeño.
Editorial: Trillas
México, 1999.

- Baena Paz, Guillermina
Montero Sergio
Tesis en 30 días.
Editores Mexicanos Unidos,
México, 1999.

- Borell Navarro, Miguel
Ley Federal del Trabajo.
Editorial: Sista
México, 1999.

- Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial: Mc Graw Hill
México, 1986.

- Chruden, Herbert J.
Administración de Personal.
Editorial: Continental
México, 1986.

- Frydman, Andrés
La Esencia del Marketing de Servicios.
Edición Macchi
Buenos Aires, 1996.

- González Mendoza, Alvaro
Muñoz García, Ma. Teresa.
Apuntes de Seminario de Recursos Humanos.
México, 2000.

- Grande, Esteban Ildelfonso
Marketing de los Servicios.
Editorial: Escuela Superior de Gestión
Comercial y de marketing.
Madrid, 1996.

- Keith, Davis
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Editorial: Mc Graw Hill
México, 1986.

- Kotler, Philip
Fundamentos de Mercadotecnia.
Editorial: Prentice Hall
México, 1995.

- > Martínez Alvarez, Enrique
Revista laboral (Escenarios de Rentabilidad de la Capacitación)
 México, 2000.

- > Martínez de los Santos, Isora
Administrate Hoy (El trabajo en Equipo)
 México, 2000.

- > Munch Galindo, Lourdes
Fundamentos de Administración.
 Editorial: Trillas
 México, 2000.

- > Munch Galindo, Lourdes
Más allá de la Excelencia y de la Calidad total.
 Editorial. Trillas
 México, 1994.

- > Pigors, Paul
 Meyers, Charles A.
Administración de Personal
Un punto de vista y un Método.
 Cía. Editorial Continental.
 México, 1982.

- > Reyes Ponce, Agustín
Administración de Empresas
Teoría y Práctica 1ª. parte
 Editorial: Limusa
 México, 1997.

- Rodríguez Valencia, Joaquin
Administración Moderna de Personal.
Editorial: Ecafsa
México, 1999.

- Sherman, Arthur
Bohlander, George
Administración de Recursos Humanos
International Thomson Editores.
México, 1999.

- Stephen, Robbins
Fundamentos de Administración.
Editorial: Prentice Hall
México, 2000.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO

A continuación se establecerán una serie de preguntas, cuya respuesta ayudará que se proporcione un mejor servicio a los usuarios de los mismos.

Fermo parte de la Gerencia de: _____

Adquisiciones:

1. Al solicitar usted un bien, ¿que tan eficiente es la capacidad de respuesta por parte del área de adquisiciones?

Inmediata () 1 a 2 días () 3 a 5 días () mas de 6 días ()

2. ¿Como considera la atención que el personal de adquisiciones le proporciona?

Excelente () Buena () Regular () Mala ()

Servicios:

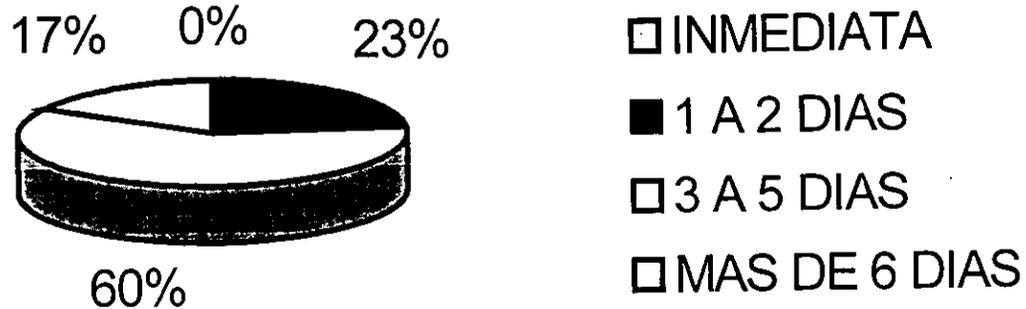
3. Al solicitar un servicio, ¿que tan rápida es la capacidad de respuesta por el área de servicios?

Inmediata () 1 a 2 días () 3 a 5 días () mas de 6 días ()

4. ¿Considera que los servicios que se le proporcionan son suficientes?

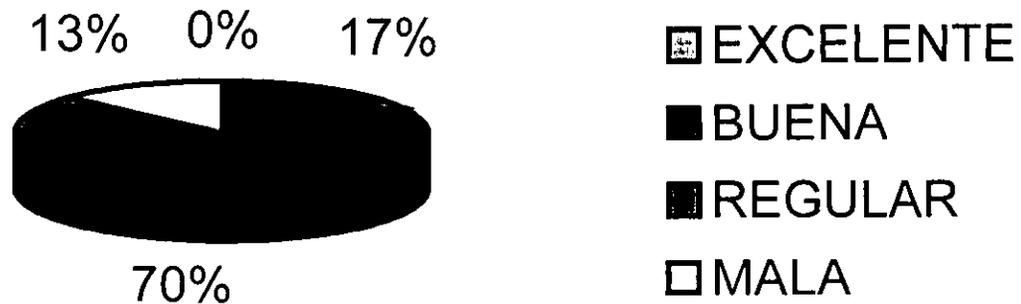
Si () No () ¿ porque? _____

PREGUNTA NÚMERO 1



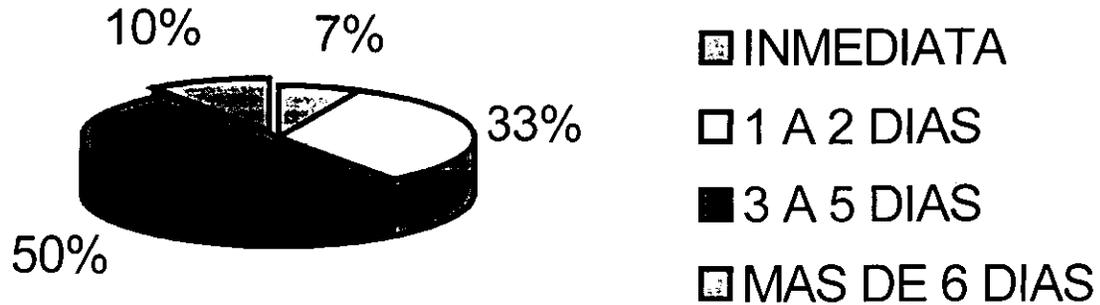
1. Al solicitar usted un bien ¿qué tan eficiente es la capacidad de respuesta por parte del área de adquisiciones?

PREGUNTA NÚMERO 2



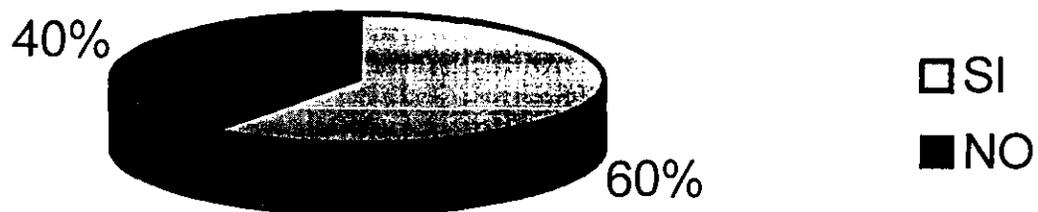
2. ¿Cómo considera la atención que el personal de adquisiciones le proporciona?

PREGUNTA NÚMERO 3



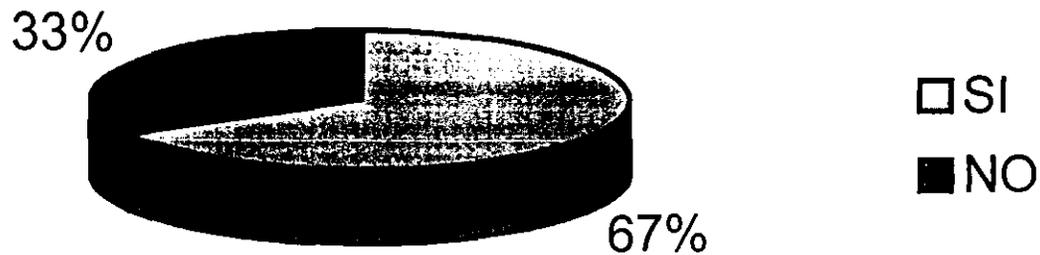
3. Al solicitar usted un servicio, ¿qué tan rápida es la capacidad de respuesta por el área de servicios?

PREGUNTA NÚMERO 4



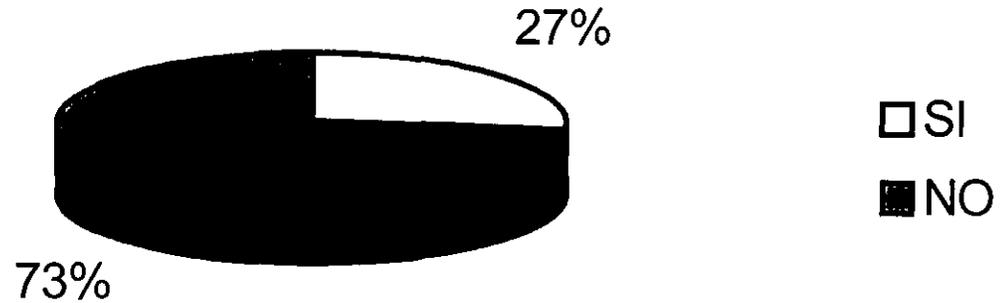
4. ¿Considera que los servicios que se le proporcionan son suficientes?

PREGUNTA NÚMERO 5



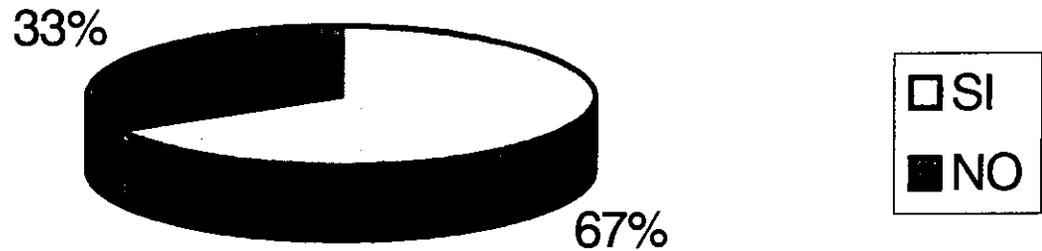
5. ¿Considera que los servicios que se le proporcionan son de calidad?

PREGUNTA NÚMERO 6



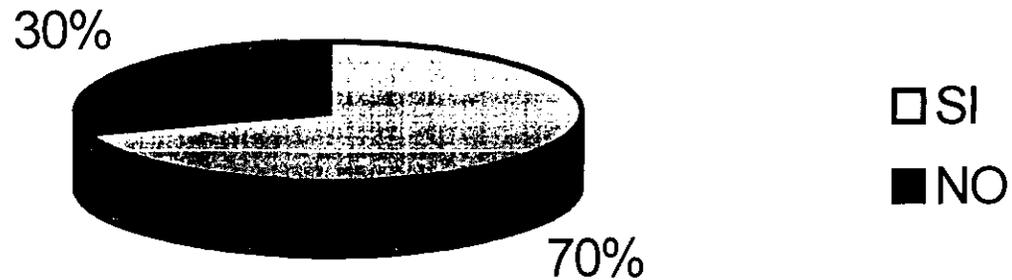
6. ¿Considera que las instalaciones se encuentran en buen estado?

PREGUNTA NÚMERO 7



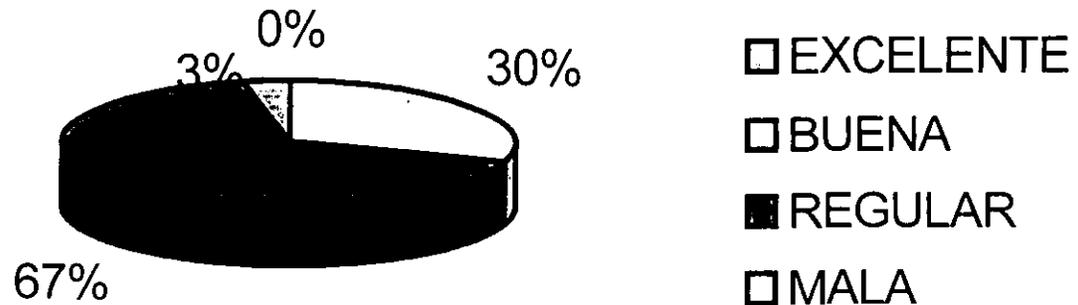
7. ¿Considera que los trámites para solicitar un bien al área de almacén son excesivos?

PREGUNTA NÚMERO 8



8. Cuando el almacén le entrega un bien, ¿se encuentra en buenas condiciones éste?

PREGUNTA NÚMERO 9



9. En términos generales como considera usted la función de la Jefatura de Proyecto de Recursos Materiales?