

114



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y  
PRIVADAS**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA ALCANZAR LA CALIDAD DEL SERVIDOR  
PÚBLICO DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL  
AHORRO DE ENERGÍA**

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A :  
**ROBERTO CARLOS ROMÁN PINEDA**

ASESOR: L.A. SERGIO ORTEGA CAMPOS

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2002



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 CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

UNAM  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas.

Propuesta de un Programa de Capacitación para alcanzar la Calidad del Servidor  
Público de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía.

que presenta el pasante: Roberto Carlos Román Pineda

con número de cuenta: 9120500-5 para obtener el título de

Licenciado 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 28 de Enero de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	<u>[Firma]</u>

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS PADRES**

Les dedico este libro,  
Por darme su impulso y amor día con día.  
Y la gran oportunidad de lograr mis objetivos y metas  
Ya que sin ustedes no hubiera logrado ser lo que hoy soy.  
Los quiero mucho.

### **A MI HERMANA**

Por su apoyo incondicional, valentía y  
Su apertura de amar y entender las cosas.  
Da siempre lo mejor de ti misma y nunca  
Te des por vencida antes de empezar.  
Te quiero mucho.

### **A MIS AMIGOS**

Por darme su afecto y apoyo  
Incondicional durante todo este tiempo.  
Reiterándoles que de igual manera que cuentan  
Con migo incondicionalmente.

### **A LA UNAM**

Por permitirme ser parte de ella y  
Sentirme orgulloso de pertenecer a la  
Máxima casa de estudios  
Donde quiera que vaya pondré en alto tu nombre.

### **A MIS PROFESORES**

Por compartir sus conocimientos  
Y experiencias y contribuir a  
Mi formación profesional.

## ÍNDICE

	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	4
GENERALIDADES	5
<b>CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD</b>	
1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CALIDAD	10
1.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	11
1.3 CONCEPTO DE CALIDAD	13
1.4 PRECURSORES DEL CONCEPTO DE CALIDAD	14
1.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	21
<b>CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN</b>	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACIÓN	23
2.2 MARCO LEGAL	25
2.3 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN	27
2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN	28
2.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	29
2.6 ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA OBTENER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EFICAZ	29
<b>CAPÍTULO III. LA CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	
3.1 LA CALIDAD EN EL SERVICIO	44
3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	45
3.3 TIPOLOGÍA DE LOS SERVICIOS	46
3.4 LA CALIDAD EN LA PERSONA	48
<b>CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO</b>	
4.1 ANTECEDENTES	52
4.2 DIAGNÓSTICO	54
4.3 INVESTIGACIÓN	55
4.4 RESULTADOS	58
4.5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	61
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	73

## INTRODUCCIÓN

Ciertamente hoy día vivimos en un mundo empresarial competitivo por lo que las empresas ya sean públicas o privadas requieren de procedimientos que les permitan mejorar continuamente. Es por ello que el presente trabajo muestra un punto de vista acerca de la importancia que tiene la calidad en las empresas la cual veremos reflejada en los servicios y/o productos que las mismas proporcionan a su medio ambiente, tomando en cuenta primordialmente al elemento humano, él cual si se le capacita debidamente se pueda obtener resultados de mayor rendimiento laboral, como en su desarrollo individual.

En el primer capítulo se habla de la relación que tiene la administración con la calidad que es un compromiso de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de herramientas y técnicas para una mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicios de alta calidad. Por otra parte se aborda el concepto de calidad, su historia y sus principales precursores que dieron las bases para lo que hoy conocemos como calidad total.

En el segundo capítulo se toca a la capacitación como parte fundamental para el éxito de las organizaciones ya que se ha convertido en la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías y metodologías en constante cambio requieren que los empleados mejoren de manera continua sus actitudes, aptitudes, conocimiento y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas que coadyuvan a la eficiencia de sus funciones. Para que la capacitación se lleve a cabo en todos los niveles de una institución y en forma permanente fue necesario que las leyes consideraran, incluyéndola en un marco legal dentro de la Ley Federal del Trabajo como lo veremos más adelante.

En el tercer capítulo se refiere a las características que tiene un servicio así como la tipología de las mismas y su relación con la calidad en el trabajo, además se menciona la importancia de la calidad humana dentro y fuera de la empresa.

En el cuarto capítulo se realizó un caso práctico para conocer las necesidades y la eficiencia en el trabajo del personal de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía.

Se espera que la información presentada sea útil para aquellas personas que se interesen en el tema.

## **GENERALIDADES**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Administración Pública es una función del gobierno, creado para el beneficio de la sociedad que juega un papel muy importante en el progreso de todo país, es por ello que se debe realizar la capacitación del factor humano que en ella labora como parte fundamental para el progreso de la nación y lograr una Administración Pública productiva, capaz de satisfacer las necesidades de una sociedad.

Generalmente cuando hablamos de Organismos Públicos, hablamos de un servicio que es ineficiente con duplicidad de funciones, tramites lentos, personal sin el perfil de actuación requerido, etc.

Es por ello que hoy día la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (CONAE), requiere para conseguir sus metas de contar con servidores públicos bien preparados mediante la capacitación en todo lo necesario pero principalmente en la calidad, para afrontar los retos que demandan los avances tecnológicos y métodos administrativos actuales, preparando así su porvenir, para lo cual requiere de una buena planeación para su resolución creativa tanto para los problemas presentes como futuros.



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- **Diseñar un programa de capacitación que nos permita generar factores humanos preparados capaces de adquirir compromisos concretos que permitan con sus acciones, experimentar logros significativos en términos de calidad y servicio.**

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- **Lograr a través de la capacitación que el personal del organismo logre calidad en el desempeño de sus actividades y sean capaces de operar en condiciones sólidas de servicio.**
- **Proponer métodos y nuevas ideas, por parte de los empleados a través del aprendizaje obtenido, para una mejor ejecución de actividades que se llevan a cabo en La Comisión Nacional para el Ahorro de Energía.**
- **Fortalecer los conocimientos del personal en las áreas donde se requiera, a través de la impartición de cursos, conferencias, seminarios, talleres y otras técnicas de adiestramiento, a través de un diagnóstico adecuado de necesidades de capacitación.**
- **Contribuir con La Administración Pública y sus Instituciones, garantizando a la ciudadanía el buen cumplimiento de un servicio de calidad.**

## **JUSTIFICACIÓN**

**La falta de un diseño de un Programa de Capacitación en Calidad de Servicio que permita mejorar y desarrollar los conocimientos del Servidor Público de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (CONAE), la oportunidad de crecer personalmente y contribuir de tal manera a los objetivos de la Institución de manera significativa. Es el motivo que nos permite tener una base para realizar esta propuesta de un programa de capacitación.**

## **HIPÓTESIS**

- Si investigo las necesidades y la eficiencia en el trabajo del personal de La Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, entonces podré desarrollar un Programa de Capacitación acorde a las necesidades, que eleve la eficiencia y calidad en el trabajo.**

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

**¿Qué nivel de capacitación tiene el personal que labora en la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía?**

**¿Un programa adecuado de capacitación en CONAE desarrollará más las habilidades de su personal alcanzando así su objetivo general?**

**¿De que forma el curso contribuirá para mejorar la imagen que tiene la dependencia en el entorno?**

**¿Lo aprendido en un curso le motiva al trabajador a concientizarse para el desempeño de sus funciones?**

**CAPÍTULO I**  
**LA ADMINISTRACIÓN Y LA CALIDAD**

## 1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA CALIDAD

El empleo de la palabra administración en este capítulo nos lleva a buscar y conocer su etimología, por lo que mencionaremos algunos de los autores más importantes:

- a) Se ha dicho que la administración es el “conjunto sistemático de reglas para llevar, con la misma eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos”.<sup>1</sup>
- b) H. Fayol. Nos menciona que administrar es “prever, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar”.<sup>2</sup>
- c) Reyes Ponce. El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo que la administración es la técnica de la coordinación, es decir aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.<sup>3</sup>
- d) J.A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>4</sup>

Como podemos darnos cuenta en los anteriores conceptos todos coinciden en que la administración es una disciplina para lograr con eficiencia el objetivo primordial de una empresa con la colaboración de todos sus miembros, por lo que es una herramienta importante para conseguir lo que llamamos hoy en día Calidad.

---

<sup>1</sup> Ríos Scalay, Adalberto y Paniagua Aduana, Andrés. Orígenes y Perspectivas de la administración. Ed. Trillas.

<sup>2</sup> *Ibidem* 1

<sup>3</sup> *Ibidem* 1

<sup>4</sup> Rangel Gutiérrez, Julio César. Trabajo de Seminario La Calidad del Servidor Público en las Organizaciones e Instituciones Públicas.

**Sin administración toda empresa ya sea pública o privada no alcanzaría sus metas y objetivos teniendo siempre dificultad en sus funciones y como resultado su pronta desaparición, entonces podemos decir que la Administración es de gran importancia en una empresa ya que con los procedimientos adecuados podemos obtener la tan ansiosa calidad.**

**La administración es muy importante en la calidad ya que es pues una manera de llevar a cabo acciones empresariales en donde todo el personal que labora, trabaje en colaboración para mejorar tanto la calidad como la productividad, es un compromiso de la organización dirigido a satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación.**

**La administración enfocada a la calidad propone la mejora continua de los procesos de la organización, la cual da por resultado productos y servicios de alta calidad.**

## **1.2 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD**

**La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.**

**Durante la edad media aparecen mercados con base en la calidad de los productos, se popularizó el hábito de colocarles marca y con esta practicarse aumentando el interés de mantener una buena reputación. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.**

**En la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fabricación de producción masiva de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de transformación.**

**La era de la Revolución Industrial, trajo consigo el sistema de manufacturas para el trabajo en sucesión y la especialización del trabajo. Como resultado de la alta demanda de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)**

**El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos (1940) y en otros países, pero los japoneses con su falta de recursos naturales y dependientes en alto grado de sus exportaciones para lograr divisas que les permitieran comprar en el exterior lo que no podían producir internamente, se dieron cuenta de que para subsistir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales.**

**Lo que los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos la calidad empieza desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.**

**Como podemos darnos cuenta desde que el hombre empieza a producir sus productos y/o servicios para su propio uso, este se preocupa por elaborarlos de la mejor forma posible por lo que la calidad no es sólo un concepto nuevo si no que viene desde hace tiempo, pero no se le conocía con este nombre que actualmente conocemos.**

### 1.3 CONCEPTO DE CALIDAD

El término representa un concepto muy complejo con diversidad de significados, hoy en este mundo empresarial la calidad es uno de los retos más atractivos para toda empresa, aunque la preocupación por tener esta cualidad es muy antigua, por el momento sólo basta decir que, toda empresa ya sea pública o privada requiere de tener productos y servicios de calidad superiores a las normas establecidas, que tienen el nivel de desempeño necesario.

Existen muchas definiciones de lo que significa la palabra calidad, a continuación se dan algunas de ellas:

**Calidad:** es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidos.<sup>5</sup>

**Calidad:** es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.<sup>6</sup>

**Calidad:** es cuidar todos y cada uno de los detalles y exigencias de nuestra clientela, para brindarles lo mejor de nosotros y del mercado.<sup>7</sup>

**Norma internacional ISO 8402 del 15/06/86. Calidad:** es el conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio, que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresas o implícitas.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Antología del Módulo 1 del Seminario de Calidad en las Empresas Privadas y Públicas.

<sup>6</sup> Ibidem 5

<sup>7</sup> Ibidem 5

<sup>8</sup> Landoyer, Guy, La certificación ISO 9000. Un motor para la calidad. Ed. CECSA

**Calidad implica eficacia y eficiencia; significa reducir costos y aumentar la rentabilidad.**

**La Calidad incluye todas las funciones y fases que intervienen en la vida de un producto o servicio, poniendo en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los errores, implicando a todo el personal, vinculando todas sus vertientes las relaciones proveedor-cliente (interno y externo), mejorando el entorno y las relaciones entre los miembros integrantes y reduciendo las pérdidas.**

**La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva ya sea el comprador, un ama de casa, una corporación industrial, una agencia de gobierno, una cadena de tiendas de departamentos o un programa de defensa militar.<sup>9</sup>**

**Mi definición de lo que significa calidad: *Calidad* es el conjunto de atributos que un producto o servicio poseen y los cuales nos permitirán emitir un juicio de valor acerca del mismo.**

## **1.4-PRECURSORES DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

### **PHILIP B. CROSBY**

**Para Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprenden sus propósitos.<sup>10</sup>**

**Crosby señala que la empresa que desee mantener satisfechos a sus clientes debe basarse en un proceso de mejoramiento.**

---

<sup>9</sup> Feigenbaum, Armand V., *Control Total de la Calidad*. Ed. Continental

<sup>10</sup> Münch Gallindo, Lourdes, *Más años de la Excelencia y la Calidad Total*. Ed. Trillas.



Este proceso de mejoramiento comprende tres estrategias administrativas bien definidas, que son:

### ***1.-DETERMINACIÓN***

- a) Calidad se define cómo cumplir con los requisitos
- b) El sistema de calidad es la prevención
- c) El estándar de realización es “cero defectos”
- d) La medida de la calidad es el precio del incumplimiento

### ***2.-EDUCACIÓN***

Los cursos de capacitación se impartirán a los siguientes niveles:

- a) Ejecutivos
- b) Gerentes
- c) Personal

### ***3.-IMPLANTACIÓN***

Propone un programa de 14 pasos para la mejora de la calidad:

- 1.-Compromiso en 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 de 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

**EDWARDS W. DEMING**

Como experto en estadística, el Dr. Deming se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad. En vista de que los métodos estadísticos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso. 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 la bautizó como "los catorce puntos"<sup>11</sup>

- 1.-Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios
- 2.-Adoptar la nueva filosofía
- 3.-No seguir dependiendo de las inspecciones masivas
- 4.-Acabar con la costumbre de conceder negocios sólo con base en el precio marcado
- 5.-Mejorar en forma constante y permanente el sistema de producción y los servicios
- 6.-Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo
- 7.-Instituir un liderazgo
- 8.-Acabar con el miedo
- 9.-Eliminar las barreras que existan entre las áreas de staff
- 10.-Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo
- 11.-Eliminar las cuotas numéricas
- 12.-Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo
- 13.-Instituir programas vigorosos de educación y capacitación
- 14.-Tomar medidas para lograr la transformación y asegurar día con día que los 13 puntos anteriores se realicen

---

<sup>11</sup> Ibidem 10

**JOSEPH M. JURAN**

El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa principalmente en lo que se conoce como la trilogía de Juran:

**1.-Plantación de calidad:** Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de administración de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entradas y salidas llamado "mapa de planeación de la calidad" a saber:

- a) Identificar quiénes son los clientes.
- b) Determinar las necesidades de esos clientes.
- c) Traducir las necesidades a nuestro lenguaje.
- d) Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- e) Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- f) Transferir el proceso a la operación.

**2.-Control de calidad:** La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

- a) Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- b) Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- c) Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- d) Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- e) Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.

- f) Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- g) Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

**3.-Mejoramiento de la calidad: Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:**

- a) Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
- b) Establecer un consejo de calidad.
- c) Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
- d) Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
- e) Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
- f) Aumentar el peso del parámetro de calidad en evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
- g) Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
- h) Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

**ARMAND V. FEIGENBAUM**

Para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos

- a) La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
- b) Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad.
- c) Compromiso de la organización.
- d) Sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad.
- e) Definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y plantación para mejorarlos.
- f) Integración de actividades.
- g) Las mejoras de la calidad más importantes provienen de ideas del personal.
- h) Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas.
- i) La automatización no es la solución a los problemas de calidad. Las actividades humanas son fundamentales en cualquier programa de calidad total.
- j) Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de calidad.

### **KAORU ISHIKAWA**

Para Ishikawa el Control Total de la Calidad (CTC) puede definirse como “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 de los clientes”.<sup>12</sup>

Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:

---

<sup>12</sup> *Ibidem* 10

- a) **Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.**
- b) **El control de la calidad que no muestra resultados no es control.**
- c) **El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.**
- d) **El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.**
- e) **Formación de círculos de control de calidad.**
- f) **Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.**
- g) **Anticipar problemas potenciales y quejas.**
- h) **Tomar acciones correctivas apropiadas.**
- i) **El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.**
- j) **Prevenir la repetición de errores.**
- k) **El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.**
- l) **Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.**
- m) **El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.**
- n) **La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.**
- o) **Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.**

**RESUMEN DE APORTACIONES A LA CALIDAD**

<b>CROSBY</b>	<b>DEMIG</b>	<b>JURAN</b>	<b>FEIGENBAUM</b>	<b>ISHIKAWA</b>
Propuso el programa de 14 pasos llamado <b>cero defectos</b> .	Desarrolló sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad.	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa.	Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japones y occidentales.

## 1.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Los siguientes principios son tomados de una investigación que realizó The Center Communication Programs: Johns Hopkins University School of Public Health Baltimore, Maryland 21202, USA, En noviembre de 1998 y que a mi punto de vista se encaminan a buscar el éxito de toda empresa que desea trabajar con calidad, independientemente del tipo de producto o servicio que provean.

- 1.-Fortalecer los sistemas y procesos. Al ver a una organización como una colección de sistemas y procesos interdependientes, los administradores pueden entender cómo ocurren los problemas y pueden fortalecer toda la organización.
- 2.-Motivar la participación del personal y el trabajo de equipo. Todo empleado puede ayudar a garantizar la buena calidad si los administradores habilitan al personal para resolver problemas y recomendar mejoras.
- 3.-Basar las decisiones en información fidedigna. Al compilar y analizar datos exactos, oportunos y objetivos, los administradores pueden diagnosticar y resolver los problemas de la organización y medir el progreso.
- 4.-Mejorar la coordinación y la comunicación. El personal en los diversos niveles de administración, unidades e instalaciones puede trabajar en conjunto para mejorar la calidad si comparte la información libremente y coordina sus actividades.
- 5.-Demostrar compromiso por parte del liderazgo. Cuando los líderes de una organización se comprometen a prestar servicios de buena calidad, los empleados lo aceptan como un principio fundamental para su propio trabajo.

**CAPÍTULO SEGUNDO**  
**LA CAPACITACIÓN**



## 2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACIÓN

Dada la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos para toda organización es necesario dar el concepto, a continuación se enuncian algunas definiciones:

La administración de recursos humanos (ARH) es: la utilización de los recursos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de recursos humanos.<sup>13</sup>

Joaquín Rodríguez Valencia la define como: la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Fernando Arias Galicia dice que la Administración de Recursos Humanos es: el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De los anteriores conceptos podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es: aquella función que busca el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y de un país.

---

<sup>13</sup> Wayne Mondy, R., M. Noe Robert. Administración de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall

## **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización como:**

- a) Reclutamiento**
- b) Selección**
- c) Contratación**
- d) Integración, promoción y transferencia**
- e) Capacitación y adiestramiento**

**Una de esas funciones que abarcaremos en este tema es la Capacitación, para que la empresa obtenga el nivel de calidad deseado es necesaria la cooperación del personal de todos los niveles. Esto es una actualización continua del personal que trabaja en la empresa y ahí es donde la capacitación tiene un papel importante.**

**No debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su buen funcionamiento y evolución, fundamentalmente del elemento humano, es por ello que la capacitación debe ser tenida en cuenta como un hecho permanente en la organización, con el fin de que sus trabajadores permanezcan actualizados y contribuyan con los resultados de la organización manteniendo así su competitividad en el mercado laboral, para el momento en que la organización no les pueda ofrecer una posibilidad de desarrollo, decidan buscar nuevos horizontes y/o cuando la organización debe prescindir de sus servicios.**

**La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.**

Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

La palabra capacitación se utiliza con frecuencia para referirse a los esfuerzos realizados por una organización por impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, la manera más estrecha ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

## 2.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

El marco legal de la Capacitación refiere a la Constitución Política y a la Ley Federal del trabajo, que para nuestro interés y su importancia se transcriben dichos artículos donde se hace mención a la Capacitación.

### Artículo 123 constitucional.

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

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

En la Ley Federal del Trabajo

**"TÍTULO CUARTO DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES  
Y DE LOS PATRONES"**

**CAPÍTULO III BIS DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS  
TRABAJADORES** (se transcriben las dos primeras)

*Artículo 153-A*

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

*ARTÍCULO 153-B*

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto 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 tal adhesión, quedara a cargo de los patronos cubrir las cuotas respectivas.

Cabe hacer mención que con los artículos que hemos mencionado podría decir que en México el trabajador tiene la ley a su lado pero lamentablemente éste desconoce sus derechos a la capacitación y no sólo a este rubro sino a varios más; Las empresas piensan que con sólo llevar a cabo lo que la ley le pide en este ámbito, no sin antes hacer el estudio adecuado de las necesidades de capacitación ya cumplió y efectivamente cumplen, pero el riesgo que conlleva el no tener personal debidamente

preparado se reflejará en una empresa mediocre y sin oportunidad de competir con las grandes empresas internacionales.

## 2.3 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

**Capacitación.-**Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria de análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva.<sup>14</sup>

Hablamos de capacitar cuando decidimos ofrecerles la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, ampliar los que tienen y brindarles la oportunidad de perfeccionarse en distintas áreas y en otros temas.<sup>15</sup>

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.<sup>16</sup>

**Mi definición de capacitación.-** Son acciones o programas planeados destinados a desarrollar y proporcionar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes del personal que labora en una organización, para su mejor desempeño.

Los empleados de nuevo ingreso estarán muy motivados al haber ingresado a la organización por lo que el aprender habilidades nuevas será sin grandes dificultades.

<sup>14</sup> Reza Trusino, Jesús Carlos, Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Panorama Editorial.

<sup>15</sup> Frejedo, Claudio F., Administración y Gestión de las Organizaciones. Ediciones Macchi.

<sup>16</sup> Silíceo Aguilar, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa.

## 2.4 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Hoy en día para que las organizaciones sean competitivas se requiere de tener con personal capacitado para realizar su trabajo correctamente, para esto es necesario que las empresas ya sean públicas o privadas deben preocuparse por brindar capacitación y adiestramiento adecuado para facilitar el desempeño de sus empleados y esto se reflejará en un producto o servicio de calidad.

La capacitación es un factor de motivación para los empleados de una organización, que les permite desarrollarse personalmente, lo cual se verá reflejado en su rendimiento y el de la organización. Ésta se debe proporcionar a todos los niveles de la organización.

Desgraciadamente debemos hacer frente al problema de la función educativa en la empresa llámese pública o privada, ya que en ocasiones no tienen la seriedad y consistencia que debería tener para llevar a cabo un programa de capacitación constante y adecuado, considerándolo un lujo o como una pérdida de tiempo que se verá reflejada en pérdidas económicas para la empresa o lo que es peor cuando este se realiza es por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad o sólo se realiza por cumplimiento al marco legal.

Si la capacitación se brinda adecuadamente partiendo de una cuidadosa detección de necesidades, evaluación de las mismas y la aplicación de un programa adecuado de capacitación, la empresa estará realizando una inversión en lugar de un gasto trayendo consigo un beneficio que repercutirá en cada individuo y en la institución.

## 2.5 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- a) **Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente preparados en términos de conocimiento, actitud y habilidades par el adecuado desempeño de sus funciones laborales.**
- b) **Desarrollar un compromiso hacia la organización, a través de la competitividad y conocimientos adquiridos en la capacitación.**
- c) **Lograr el mejoramiento de los empleados de todos los niveles para ser frente a los cambios tecnológicos y administrativos.**
- d) **Mejorar las relaciones interpersonales de trabajo.**
- e) **Colaborar al alcance de la misión y objetivos de la empresa.**

## 2.6 ENFOQUE SISTEMÁTICO PARA OBTENER UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EFICAZ

**Es necesario investigar cuáles son las necesidades de capacitación para mejorar los conocimientos y la actitud del personal, independientemente del nivel y la función del mismo. Esto conduce al desarrollo y la puesta en marcha de programas de capacitación.**

**Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización, es conveniente desarrollar programas que no sean distintos de las metas y estrategias organizacionales.**

Las actividades organizacionales comprenden una amplia variedad de metas que involucren al personal de todos los niveles; además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los jefes ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 3 partes:

- 1.-Diagnóstico de necesidades de capacitación
- 2.-Desarrollo de capacitación
- 3.-Evaluación de la capacitación

### **PARTE 1 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)**

El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisa que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico proporcionará la materia prima para hacer un plan y programas concretos de trabajo, facilitará la presupuestación, proporcionará los indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.<sup>17</sup>

Es indispensable tener presente que el DNC tiene como función principal, conocer las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que manifiesten el personal que labora en una organización y que les impida desempeñar satisfactoriamente, las funciones y actividades propias de sus puestos.

Para tal efecto, deberá realizarse una comparación, en términos de los requerimientos del puesto, contra los que posee y ejerce el ocupante del mismo, es decir, en términos

---

<sup>17</sup> Ibidem 14



generales puede considerarse que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), debe ser el resultado de la comparación entre la situación ideal o deseada y la situación real o actual, para observar las discrepancias, desviaciones, diferencias o carencias, en la organización en general, como en cada unidad administrativa en particular.

### **OBJETIVOS A ALCANZAR**

Con lo que se ha mencionado hasta el momento, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) permitirá, entre otros aspectos, lograr lo siguiente:

- 1.-Identificar quiénes son los servidores públicos que requieren la capacitación.
- 2.-Estructurar los planes y programas de capacitación.
- 3.-Establecer, con precisión, los objetivos (generales, específicos e instruccionales) de los planes y programas de capacitación.
- 4.-Acordar los contenidos, generales y específicos, de las acciones y/o eventos de capacitación; así como, en qué nivel de profundidad, se requiere el aprendizaje correspondiente.
- 5.-Optimizar, para la realización de las acciones y/o eventos de capacitación, los recursos técnicos, materiales y financieros.
- 7.-Contribuir al logro de los objetivos institucionales de la dependencia o entidad, en general y, en particular, de cada una de las unidades administrativas que la integran.

### **GENERALIDADES**

Para llevar a cabo la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) se requiere, antes de definir los siguientes elementos:

1.-El ámbito organizacional en el que se llevará a cabo el proceso; el cual, puede ser de carácter:

- a) *Organizacional*, cuando existan problemas o debilidades generales entre las áreas funcionales administrativas.
- b) *Departamental*, cuando las limitaciones en conocimientos, habilidades o actitudes, se presentan en un grupo de personas de diversos puestos, pero que están dentro de una misma área de trabajo.
- c) *Ocupacional*, cuando las deficiencias se presentan en el desempeño de una misma función o un mismo puesto.
- d) *Individual*, cuando son aspectos o problemas de tipo personal, respecto a cada trabajador, relacionados con el desempeño de su puesto.

2.-Los niveles organizacionales a los que se enfocará el diagnóstico son:

- a) *Personal de Confianza*
- b) *Personal Operativo*

### METODOLOGÍA

Herramientas para la Obtención de Datos

- a) *Cuestionarios*
- b) *Encuestas*
- c) *Entrevistas*
- d) *Observación*

- e) *Buzón de sugerencias*
- f) *Fuentes de información diversas (expedientes)*
- g) *Comparación de resultados obtenidos con anteriores*
- h) *Evaluación del empleado*

Una vez identificado las necesidades de capacitación de la organización el Director o Gerente de recursos humanos debe iniciarse las actividades de capacitación correspondientes.

## ETAPA 2 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Es indispensable tener presente que para iniciar el Diseño del Programa de Capacitación se debe considerar, en primer lugar, su vinculación con la primera etapa, tomando en cuenta para tal efecto los resultados obtenidos, las prioridades institucionales establecidas y los recursos presupuestales autorizados.

Llevar a cabo la organización de las acciones y/o eventos de capacitación implica tener presentes, entre otros, los siguientes aspectos:

### OBJETIVOS A ALCANZAR

- a) **Integrar y ordenar las diferentes necesidades que fueron detectadas, identificadas y determinadas mediante el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sean estas de tipo organizacional, funcional o personal.**
  
- b) **Dar a conocer los alcances del Plan y/o Programa de Capacitación a todos los participantes involucrados en él.**

**GENERALIDADES**

Para llevar a cabo el diseño y desarrollo, de las acciones de capacitación, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) **Formular el proyecto de programación de acciones de capacitación, para lo cual, se deberán tomar en cuenta los siguientes elementos:**
- 1.-**Identificación:** consiste en especificar el nombre de la acción de capacitación, así como, en determinar el objetivo del mismo y mencionar el personal a capacitar.
  - 2.-**Contenido:** es la ordenación y especificación de los temas que se tratarán en la acción de capacitación.
  - 3.-**Métodos y Técnicas:** es el conjunto de fines, modos y medios seleccionados, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los participantes en la capacitación.
  - 4.-**Recursos Humanos:** el personal responsable que interviene de una u otra manera en el proceso de capacitación.
  - 5.-**Material y Equipo:** apoyos didácticos que se requiere para la implantación de cada acción de capacitación.
  - 6.-**Recursos Presupuestales:** cantidad de dinero necesaria para desarrollar el plan/ programa.
- b) **Integrar un Manual de Capacitación considerándolo como una de las herramientas de mayor utilidad para operar el proceso de capacitación ya que, dicho manual es un conjunto de guías de funcionamiento que orientarán el quehacer operativo en la labor de ejecución de actividades.**

- c) Integrar en el Programa de Capacitación, las acciones de capacitación definidos.
- d) Difundir en toda la dependencia las acciones de capacitación a fin de promover la participación del personal en los mismos.

### **METODOLOGÍA**

Esta etapa del Desarrollo de la Capacitación, se integrará por las siguientes fases:

*I. Programación de acciones.*

*II. Ejecución de acciones.*

#### **I PROGRAMACIÓN DE ACCIONES**

Llevar a cabo la programación de acciones de capacitación implica tener presentes, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Clasificar, los diferentes tipos de necesidades de capacitación determinadas con base en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) efectuado: organizacionales, grupales, individuales, etc.
- b) Hacer una relación del personal y describir, lo más detallado y preciso posible, las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes a satisfacer.
- c) Jerarquizar, en función a las necesidades específicas de las áreas, puestos, y personas a capacitar.
- d) Prever los recursos materiales y técnicos que serán necesarios, el tipo de instructores y/o facilitadores así como, el tipo de equipo y aulas que se utilizarán.

- e) **Establecer las fechas en que se llevará a cabo su realización, la determinación de los participantes involucrados, los posibles instructores o facilitadores, el responsable o persona encargada de la coordinación operativa**
- f) **Definir las metas que se pretenden y los resultados que se espera alcanzar.**
- g) **Calendarizar las acciones de capacitación, clasificándolos con base en las necesidades determinadas, definiendo asimismo, si su periodicidad será mensual, trimestral o anual.**
- h) **Definir el conjunto de métodos y técnicas psicopedagógicas que se aplicarán para lograr un eficaz, eficiente y efectivo desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.**
- i) **Determinar, dentro de la empresa o dependencia, qué área(s), puesto(s), persona(s) es(son) responsable(s) de la función de capacitación en la institución, y por lo tanto, el(los) encargado(s) de la coordinación de las acciones de capacitación, encaminados a cubrir y/o satisfacer las necesidades determinadas.**
- j) **Definir los recursos presupuéstaes necesarios para ejecutar el programa de capacitación.**

Después de que se ha hecho la recopilación de lo anteriormente expuesto, es necesario señalar que las acciones de capacitación deben contener una directriz que guíe su contenido así como, los resultados que se espera obtener al término de su ejecución; de esta forma, se constituye la directriz temática y operacional de cada acción de capacitación. Por otra parte, es necesario tomar en cuenta la escolaridad promedio y nivel de puesto del personal a capacitar, a fin de que los objetivos sean confeccionados adecuadamente.

Derivado de lo anterior, deberá considerarse que la realización de cualquier acción de capacitación, comprende los pasos siguientes:

La preparación, que es:

a) En relación con los participantes:

- 1.-Área a la que pertenece
- 2.-Nivel que ocupa
- 3.-Puesto que desempeña
- 4.-Edad
- 5.-Escolaridad
- 6.-Horario de trabajo

b) Referente al propio evento:

- 1.-Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- 2.-Su contenido
- 3.-Nombre del instructor
- 4.-Objetivos
- 5.-Fecha de realización
- 6.-Horario

c) Considerando al medio ambiente:

- 1.-Selección de aulas
- 2.-Condiciones materiales e higiénicas
- 3.-Visibilidad, acústica, ventilación, etc.

**PERSONAL RESPONSABLE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Para llevar a cabo la programación de las acciones bajo un enfoque integral de capacitación, hay que considerar dos aspectos muy importantes, a saber:

**1.-El personal que dirige y ejecuta el proceso de capacitación, mismo que deberá cubrir, como mínimo, las siguientes características, tener:**

- a) Una formación profesional adecuada al área de aplicación.*
- b) Experiencia en la materia.*
- c) Una mentalidad amplia y abierta al cambio*
- d) Disposición para involucrar en el proceso de capacitación a todos los niveles de la estructura.*
- e) Tomar decisiones con un alto nivel de certeza*

**Debemos considerar ahora que un instructor es aquel profesional de la capacitación que se desempeña como guía para propiciar la enseñanza así como, para construir nuevos conocimientos y mejorar habilidades para el trabajo**

**En resumen en la medida que el instructor realice su función, se estará aprovechando los conocimientos de cada participante y los contenidos temáticos que se utilizan en la capacitación.**

**2.-Un instructor puede ser interno o externo. Es decir, un instructor interno, puede ser cualquier persona que trabaje dentro de la institución. En cambio, un instructor externo, es la persona física autorizada para impartir cursos a través de programas de capacitación en forma independiente y que generalmente es contratado por la empresa, institución o dependencia.**

**Resumiendo lo anterior, se puede decir que el instructor como la persona encargada de la capacitación en la empresa es el responsable directo de la calidad de la del servicio.**



### **MÉTODOS PARA CAPACITAR**

Existe una gran variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos ejecutivos y no ejecutivos. Uno de los métodos más comunes es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia, así como una oportunidad de desarrollar una trato menor de tensión con el superior y el subordinado, los métodos para capacitar-sobre-la marcha- incluso la rotación de empleos, en el cual los empleados, durante cierto plazo, trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello muchas habilidades; los internados, en los que la capacitación laboral se combina con la instrucción correspondiente en aulas; los aprendizajes, en los que el empleado es capacitado bajo la guía de un compañero de trabajo que cuente con muchas habilidades.

Cuando la empresa cuenta con instalaciones internas adecuadas para impartir cursos de capacitación, se puede evitar tiempo.

La capacitación fuera del trabajo pretende simular las condiciones laborales reales. Este tipo de capacitación comprende la capacitación de vestíbulo, en el cual los empleados se capacitan con equipo verdadero, en un situación laboral real. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la capacitación de experiencia conceptuales, se realizan actividades con ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el educando puede aprender la conducta favorable para el trabajo, por medio de la actuación de roles. La capacitación fuera del trabajo se puede dar en un aula, con seminarios, conferencias, películas, discusión dirigida, mesa redonda, o puede involucrar la instrucción por medio de computadoras, la cual puede reducir el tiempo que se necesita para la capacitación y brindar más ayuda a los educandos. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

Por otra parte, *los materiales educativos*, son herramientas primordiales para la capacitación, el uso de ellos va desde la sensibilización hasta la instrucción por correspondencia, pasando por las lecturas complementarias y de estudio. Dichos materiales pueden agruparse como sigue:

- a) Para la preparación de temas
- b) Para uso dentro de la sesión
- c) Para la lectura adyacente
- d) Para la enseñanza programada.

Para lograr los objetivos de la capacitación dentro y fuera del área de trabajo, debe contarse además con *instalaciones adecuadas y equipos necesarios*. A continuación se mencionan algunas características que deben tener:

- a) Tamaño adecuado al número de participantes.
- b) Ventilación e iluminación adecuadas.
- c) Acústica y equipos de sonido.
- d) Número conveniente de contactos eléctricos.
- e) Mobiliario suficiente, cómodo y bien aseado.

En cuanto al *equipo* los más usuales y asimismo los más recomendables son:

- a) Pizarrón.
- b) Rota folio.
- c) Retro proyector.
- d) Proyector de cine.
- e) Proyector de video
- f) Maquetas y modelos.
- g) Grabadoras
- h) Circuito cerrado de televisión.
- i) Computadora(s) con el software adecuado.

Derivado de lo anterior, puedo decir que la persona encargada de la capacitación en la empresa deberá tenerse presente que la selección de los métodos que utilizará para la realización de las acciones de capacitación corresponderá invariablemente al tipo de necesidad, objetivo o finalidad, tipo de participantes, así como, a la ventajas y desventajas que cada uno de los ellos representa.

### II. EJECUCIÓN DE ACCIONES

La ejecución es la ejecución del programa de capacitación que implica la coordinación de tiempos del personal involucrado en la realización de las acciones así como, el registro y control de las actividades programadas. Asimismo, representa la conjunción de todos los elementos logísticos, que permitirán la realización de los cursos contenidos en el programa de capacitación.

## ETAPA 3 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

### DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

El Diccionario de las Ciencias de la Educación la define como la actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos.<sup>18</sup>

Daniel Stufflebeam define este concepto de la siguiente manera: "La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar

---

<sup>18</sup> *Ibidem* 14

los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".<sup>19</sup>

Con base a las definiciones o conceptos anteriormente expuestos puedo decir que la evaluación es un método que nos brinda información valiosa la cual nos permitirá medir la eficiencia, eficacia y efectividad de un proceso que estemos utilizando.

**CARACTERÍSTICAS:**

La evaluación debe ser objetiva, es decir real sin tendencias a ser distorsionada.

La evaluación debe ser metódica, es decir debe estar basada en métodos ampliamente probados por su efectividad.

La evaluación debe ser completa, considerando la mayor parte de sus variables, para que la interpretación sea correcta.

**DIMENSIONES DE LA EVALUACIÓN:**

Una evaluación de capacitación puede ser de dos categorías:

- 1.-Macro.-Revisa aspectos generales del funcionamiento de la capacitación dentro de la empresa.
- 2.-Micro.-Revisa los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula, a través del comportamiento de los capacitandos y de los instructores evaluando en sí el proceso de retroalimentación.

**DIMENSIONES A REVISAR EN UNA EVALUACIÓN:**

- 1.-La reacción o respuesta del participante al evento
- 2.-Aprendizaje
- 3.-Conocimiento aplicado en el puesto de trabajo
- 4.-Costo-beneficio de la capacitación
- 5.-Sistema de capacitación

---

<sup>19</sup> Ibidem 14

**CAPÍTULO III**  
**LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

### 3.1 LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Ha surgido un sin número de palabras para expresar las formas de vida y alas costumbres, una de estas palabras es "servicio". Este concepto como el de calidad tiene muchas acepciones.

El servicio es una herramienta para lograr los proyectos y ambiciones de una empresa o de un individuo; es una estrategia para lograr los objetivos propuestos. La reflexión de este concepto genera una serie de inquietudes que se tornan en actitudes referidas con las metas propias y de la institución; con las responsabilidades contraídas desde el momento en que aceptamos vivir generando calidad, con la apertura de nuevos espacios de acción o acciones para conocer la imagen propia o de la institución en que laboramos.

#### DEFINICIÓN DE SERVICIO

Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede ser vinculada o no con un producto físico.<sup>20</sup>

Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes.<sup>21</sup>

En términos administrativos y de acuerdo con Juran "servicio es el trabajo realizado para otra persona."

---

<sup>20</sup> Philip Kotler, Mercadotecnia. Ed. Prentice Hall.

<sup>21</sup> Definición de la American Marketing Association "AMA"

**Mi definición de servicio.-** Es aquel acto intangible que recibe el cliente y a través del cual soluciona un problema o una carencia de algo obteniendo una satisfacción o un beneficio.

Una empresa de servicio existirá mientras tenga capacidad competitiva en la calidad de los servicios que ofrece, en el precio de los mismos y en las relaciones con los clientes, en ese orden.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la prestación principal. Pues bien, la Calidad de Servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente. El objetivo es *conseguir clientes satisfechos*.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS**

Hay seis características básicas que distinguen los servicios de los productos en general:

**1.-Son más intangibles.**

- a) No puede ser tocado, palpado.
- b) No puede ser fácilmente definido, formulado o alcanzado mentalmente.

**2.-Son simultáneamente producidos y consumidos. Los servicios son usualmente vendidos, después son producidos y consumidos simultáneamente.**

**3.-Son menos estandarizados y uniformes. Los servicios se basan en personas o equipos, pero, el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.**

- 4.-No pueden ser almacenados. Una característica del servicio es que, una vez producido, debe ser consumido. No hay posibilidad, al contrario del producto, de que pueda ser almacenado para venta y consumo futuro.
- 5.-En general no pueden ser protegidos por patentes. Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes.
- 6.-Es difícil establecer su precio. Como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien los produce.

### 3.4 TIPOLOGÍA DE LOS SERVICIOS

Identificar y clasificar los servicios es más fácil que hacerlo con los bienes. No existe criterio único. Además, Todo el entramado de los conceptos y estrategias de marketing se ha construido sobre el concepto de bien. A continuación figuran algunas clasificaciones de servicios según diversos criterios.

#### Por su naturaleza

Una clasificación elemental o por el objeto de su actividad

- a) De salud
- b) Financieros.
- c) Profesionales.
- d) De hotelería, viajes y turismo.
- e) Relacionados con el deporte, el arte y la diversión.
- f) Proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.
- g) De distribución, alquiler y leasing.
- h) De educación e investigación.



- i) De telecomunicaciones.
- j) Personales y de reparaciones y mantenimiento.

**Por su función**

- a) Gestión y dirección empresarial.
- b) Producción.
- c) Información. y comunicación.
- d) Investigación.
- e) Personal.
- f) Ventas.
- g) Operativos.

**Por el comportamiento del consumidor**

- a) De conveniencia.
- b) De compra.
- c) De especialidad.
- d) Especiales.
- e) No buscados.

**ALGUNOS FRENOS A LA CALIDAD DE SERVICIO**

CON FRECUENCIA, NO SE CREE QUE:
Un buen servicio al cliente puede reportar beneficios.
El cliente es de buena fe.
El servicio es una inversión.
Para que el servicio sea de buena calidad es necesario que éste sea aplicado por todos los integrantes del mismo.
La calidad de servicio es prioritario.
El éxito depende más del mando medio que del personal de operativo.
Es preferible conservar los clientes actuales, a buscar otros.
La falta de calidad del servicio proviene de cada integrante del servicio.

### 3.5 CALIDAD EN LA PERSONA

**El futuro de una organización pende en gran medida del modo de satisfacer los requerimientos de la calidad, se trate de un producto o un servicio que el mercado exterior le solicita, esto es debido a que la calidad se ha concentrado en mayor parte en el producto y la producción en cualquier empresa, prestando poca atención a la calidad en las personas cuyos esfuerzos son esenciales para la operación de las mismas.**

**La mejor manera de comenzar a trabajar sobre la calidad en una empresa es empezando a desarrollarla en la actitud y actuación de los individuos con respecto a su calidad.**

**La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad- un proceso de desarrollo de calidad.<sup>22</sup>**

**Cualquier cambio que realicemos no tendrá razón si no es para beneficio del hombre, de ahí que en el proceso de mejoramiento de la calidad el hombre ocupe el papel principal, ya que sin su voluntad no se puede hacer nada.**

**Para que una organización sea de calidad es necesario que también sus empleados sean de calidad, por que la calidad empieza en la persona, con uno mismo, por dentro, y después lo exterior. Si una persona es de calidad, todo lo que haga será de calidad.**

**Una persona de calidad, trabaja muy bien, lo sabe hacer en equipo de una manera distinta a los que no lo son, por ejemplo, saben trabajar en equipo, planea bien, para ejecutar mejor, actúan con prevención, se entregan a los clientes y buscan mejorar su trabajo consecutivamente.**

---

<sup>22</sup> Ibidem 5

La calidad se puede ver como una filosofía, por que pretende cambiar la forma de percibir la actividad humana, detenerse a observar las fallas de nuestro desarrollo, tomar conciencia y asumir la responsabilidad de remediarlas. Uno decide hasta donde se compromete; La mejora en la calidad personal sólo se logra si uno tiene el compromiso con uno mismo.

### **LA CALIDAD PERSONAL PUEDE DETERMINAR EL FUTURO DE UNA EMPRESA**

Si todo el personal de una empresa hiciera cuanto pudiera día tras día y se involucrará profundamente, el futuro sería brillante por lo que la calidad significa o quiere decir estar profundamente involucrado.

Para desarrollar la calidad en una persona, es necesario entender estas tres afirmaciones:

- 1.-Puede haber una considerable diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que realmente hace.
- 2.-La actuación de una persona puede variar significativamente en distintas situaciones.
- 3.-Personas diferentes actúan distintamente cuando hace lo mejor que pueden.

Existen dos estándares para la calidad personal

### **LA TIME MANAGEMENT INTERNATIONAL TRABAJA CON DOS TIPOS DE ESTÁNDARES QUE SON:**

El nivel A: que es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente influido tanto por lo que uno espera de sí como por aquellas exigencias que los demás tienen de su actuación

Factores que pueden influenciar su nivel de actuación "A"

- a) Reconocimiento y recompensas
- b) Balance de reconocimientos y recompensas

- c) **Éxito y fracaso**
- d) **El entorno físico**
- e) **El entorno psicológico**
- f) **Experiencia y habilidades**
- g) **La naturaleza de la tarea que se realiza o va a realizar**
- h) **Tiempo disponible**
- i) **El nivel A de los demás**

**El nivel I:** que es una expresión interna de lo que se desea, espera o se exige una persona de sí mismo, con respecto a su actuación, es decir su ideal de su propia calidad personal.

**Habrá alcanzado su nivel I cuando se sienta que:**

- a) **No pueda hacerlo mejor**
- b) **Este orgulloso de su actuación o nivel A**
- c) **Firma con gran satisfacción su trabajo**

**El significado de su nivel "I" o ideal son actitudes fundamentales de la vida que el individuo aprende de lo que esta bien o mal y a medida que usted avanza en sus etapas lo hará afrontar mayores retos y tomar la responsabilidad de sus actos; El nivel I esta influenciado por los medios de comunicación como son: televisión, radio, periódico, películas, libros y revistas, etc.**

**En resumen puedo decir que el desarrollo personal debe ser armónico para que el ser humano pueda desarrollarse, debe primero de precisar cuales son los ejes más importantes en su vida, y dedicarse a mejorarlos, esta decisión debe ser personal por que nadie más que nosotros sabemos que es lo que necesitamos.**

## **CASO PRÁCTICO**

## **4.1 ANTECEDENTES**

**Mediante Acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de septiembre de 1989 se creó la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, como un órgano integrado por diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que tiene por objeto fungir como órgano técnico de consulta en materia de ahorro de energía;**

**La Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, de acuerdo a su Decreto de Creación, tiene las facultades siguientes:**

- 1. Expedir disposiciones administrativas en materia de ahorro y uso eficiente y racional de energía, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;**
- 2. Fomentar la eficiencia en el uso de energía mediante acciones coordinadas con las diversas dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y, a través de acciones concertadas, con los sectores social y privado;**
- 3. Preparar los programas nacionales en materia de ahorro y uso eficiente de energía y el fomento del aprovechamiento de energías renovables, someterlos a la consideración y, en su caso, autorización de la Secretaría de Energía;**
- 4. Formular y proponer al Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Energía, los programas de operación, inversión y financiamiento que se requieran a corto, mediano y largo plazo para cumplir con los objetivos en materia de fomento de la eficiencia en el uso de energía y el aprovechamiento de energías renovables;**
- 5. Promover y apoyar la investigación científica y tecnológica en materia de ahorro y uso eficiente de energía, así como del aprovechamiento de energías renovables;**

6. Promover, gestionar y, en su caso, apoyar las actividades tendientes a obtener y aplicar los fondos provenientes de fuentes de financiamiento públicas y privadas, para la implementación de acciones para el ahorro y uso eficiente de la energía;
7. Promover mecanismos que permitan el desarrollo, la fabricación y la utilización de productos, dispositivos, aparatos, equipos, maquinaria, instrumentos o sistemas para el ahorro y uso eficiente de la energía, así como el aprovechamiento de energías renovables;
8. Facilitar, conforme a las bases establecidas en este Decreto y demás ordenamientos jurídicos aplicables, la participación de consultores y empresas especializadas en la realización de las acciones para fomentar la eficiencia en el uso de energía;
9. Prestar servicios técnicos, de asesoría y otros en materia de ahorro y uso eficiente de energía;
10. Integrar, analizar y, en su caso, difundir la información sobre ahorro y uso eficiente de energía, que proporcionen, de conformidad con las disposiciones legales aplicables, las personas que realicen estas actividades dentro del territorio nacional;
11. Realizar actividades de difusión para alcanzar sus objetivos sobre eficiencia energética, dentro del tiempo de que dispone el Estado en la radio y la televisión conforme a las disposiciones que al respecto establece la ley de la materia, y
12. Participar en la elaboración de Normas Oficiales Mexicanas, en coordinación con las dependencias que tengan facultades para expedirlas, en el ramo del ahorro y uso eficiente de la energía, y aprovechamiento de energías renovables.

## MISIÓN

La misión que se ha definido para la Conae es la de diseñar, promover y fomentar lineamientos y acciones en materia de ahorro y uso eficiente de energía y aprovechamiento de energías renovables en el país; Brindar asistencia técnica en la

materia a los sectores público, privado y social; Así como concertar la implantación de las normas de eficiencia energética.

## **VISIÓN**

Como visión, la Conae busca ser un organismo público de alta calidad, eficacia y eficiencia en el diseño, instrumentación y operación de programas de alcance nacional para el ahorro de energía y el aprovechamiento de las energías renovables.

## **4.2 DIAGNÓSTICO**

La necesidad de que en la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía exista Calidad en las actividades que realizan sus servidores públicos nos lleva a preguntarnos, si realmente están altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades, actitud y competitividad para enfrentar los retos actuales y futuros de la institución.

Sin embargo a pesar de que la capacitación es una de las herramientas de la Administración de los Recursos Humanos más efectiva para enfrentar estos retos, esta no es vista como una necesidad endógena por los directivos y personal operativo de la Comisión, si no como una obligación impuesta por el gobierno que debe ser cumplida, a veces sin planeación y sin un propósito definido.

La dirección de Recursos Humanos es aquí donde juega su papel más importante ya que debe trabajar constantemente para cambiar esta mentalidad del trabajador y formar trabajadores con calidad de servicio.



### 4.3 INVESTIGACIÓN

**En la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía existen 5 Coordinaciones:**

- 1. Oferta Eléctrica y Procesos Térmicos**
- 2. Normalización**
- 3. Planeación Estratégica**
- 4. Promoción Regional**
- 5. Administración y Finanzas**

**La investigación se hizo se forma aleatoria por lo que el resultado fue hacer la investigación en la Coordinación de Administración y Finanzas, en la cual se aplicó la siguiente Cédula de Detección de Necesidades de Capacitación para saber si existe o no la necesidad de capacitarse.**

## CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

<b>PUESTO:</b>	<b>ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:</b>

CON LA FINALIDAD DE IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE USTED REQUIERE BASÁNDOSE EN SUS ACCIONES LABORALES, LE SOLICITO REQUISITAR EL SIGUIENTE CUESTIONARIO EN FORMA OBJETIVA.

MARQUE UNA (X) SEGÚN SEA EL CASO

1. ¿CONOCE USTED CUÁL ES EL OBJETIVO GENERAL DE LA INSTITUCIÓN?

SI \_\_\_\_\_, ES: \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_, PORQUÉ: \_\_\_\_\_

2. MENCIONE TRES ACTIVIDADES SUSTANTIVAS QUE USTED DESARROLLE EN SU ÁREA DE TRABAJO.

- A) \_\_\_\_\_  
 B) \_\_\_\_\_  
 C) \_\_\_\_\_

3. INDIQUE LAS CARACTERÍSTICAS QUE USTED OBSERVA DE LOS RECURSOS FÍSICOS CON LOS QUE CUENTA PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.

RECURSOS FÍSICOS	CARACTERÍSTICAS				
	SUFICIENTE	ADECUADO	PROPICIO	INSUFICIENTE	INADECUADO
EQUIPO					
INSTALACIONES					
MOBILIARIO					
MEDIO AMBIENTE					

4. ¿QUÉ SIGNIFICA LA CALIDAD PARA USTED?

---



---



---

5. ¿EN QUÉ NIVEL CONSIDERA USTED SU DESEMPEÑO LABORAL?

ALTO  BUENO  REGULAR  POCO  NULO

6. ¿EN QUÉ NIVEL CONSIDERA USTED SE ENCUENTRAN SUS CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR LAS TAREAS ENCOMENDADAS DIARIAMENTE?

MUY BUENO  BUENO  REGULAR  POCO  NULO

7. EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES QUE LE COMPETEN, LAS REALIZA CON:

A) RESPONSABILIDAD	SIEMPRE	GENERALMENTE	REGULAR	A VECES	NUNCA
B) CRITERIO	SIEMPRE	GENERALMENTE	REGULAR	A VECES	NUNCA
C) DISPOSICIÓN	SIEMPRE	GENERALMENTE	REGULAR	A VECES	NUNCA

8. ¿A CUÁNTOS CURSOS DE CAPACITACIÓN ASISTIÓ USTED EN EL AÑO 2001? SI NO ASISTIÓ A NINGUNO PASE A LA PREGUNTA 12.

- A) DE 1 A 3 \_\_\_\_\_  
 B) DE 4 A 6 \_\_\_\_\_  
 C) DE 7 A 10 \_\_\_\_\_

9. ASISTIÓ A LOS CURSOS POR:

INSTRUCCIÓN DE SU JEFE

INICIATIVA PROPIA

CURRICULUM

NECESIDADES DE SU PUESTO

OTRAS (ESPECIFIQUE)

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

10. CONSIDERA QUE LOS CURSOS CUMPLIERON CON SUS EXPECTATIVAS DE APRENDIZAJE EN UN NIVEL:

MUY ALTO  ALTO  REGULAR  POCO  NULO

11. EN QUÉ MEDIDA APLICA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS POR LA CAPACITACION EN SU TRABAJO.

MUY ALTO  ALTO  REGULAR  POCO  NULO

12. ENLISTE EN FORMA PRIORITARIA PARA SU ÁREA DE TRABAJO LOS CURSOS A LOS QUE DESEARIA ASISTIR USTED EN ESTE AÑO.

---



---



---



---



---



---

COMENTARIOS ADICIONALES:

---



---

¡GRACIAS POR SU VALIOSA COOPERACIÓN!

## 4.4 RESULTADOS

Los resultados arrojados en la cédula aplicada son los siguientes:

### Pregunta 1

SI	NO
22	1

### Pregunta 2

17 personas dicen: Promover, Difundir y Aplicar medidas en materia y uso Eficiente de la Energía.
17 personas dicen: Ahorrar Energía.
3 personas dicen: Fomentar y Promover una cultura de Ahorro de Energía.
2 personas dicen: Aún no lo conocen.0

### Pregunta 3

RECURSOS FÍSICOS	CARACTERÍSTICAS				
	SUFICIENTE	ADECUADO	PROPICIO	INSUFICIENTE	INADECUADO
EQUIPO	8	19	8	2	2
INSTALACIONES	7	27	2	3	0
MOBILIARIO	7	19	8	5	0
MEDIO AMBIENTE	2	29	3	5	0

### Pregunta 4

3 personas definen calidad como: Un conjunto de características de un buen o servicio que definen la manera en que se satisfacen las necesidades o expectativas de quienes lo utilizan o consumen.
21 personas: Llevar a cabo las actividades encomendadas con mayor eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos de la institución.
5 personas: Hacer bien las cosas.
5 personas: Dar y realizar un excelente servicio.
2 personas: Conocer y tener el perfil profesional para la actividad que se desarrolla en la institución.
3 personas: Realizar las actividades con cero defectos y cero errores.

### Pregunta 5

ALTO	BUENO	REGULAR	POCO	NULO
3	17	3	0	0

**Pregunta 6**

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	POCO	NULO
7	13	3	0	0

**Pregunta 7**

A) RESPONSABILIDAD	SIEMPRE 26	GENERALMENTE 10	REGULAR 3	A VECES 0	NUNCA 0
B) CRITERIO	SIEMPRE 22	GENERALMENTE 4	REGULAR 3	A VECES 0	NUNCA 0
C) DISPOSICIÓN	SIEMPRE 26	GENERALMENTE 10	REGULAR 3	A VECES 0	NUNCA 0

**Pregunta 8**

A	3
B	0
C	0
NINGUNO	36

**Pregunta 9**

INSTRUCCIÓN DE SU JEFE  
 INICIATIVA PROPIA  
 CURRICULUM  
 NECESIDADES DE SU PUESTO  
 OTRAS (ESPECIFIQUE)

1
2
0
0
0

**Pregunta 10**

MUY ALTO	ALTO	REGULAR	POCO	NULO
0	2	1	0	0

**Pregunta 11**

MUY ALTO	ALTO	REGULAR	POCO	NULO
0	2	0	1	0

**Pregunta 12**

Computación	26
Inglés	9
Calidad en el Servicio	2
Otros	2

**Observaciones:**

**La mayoría de los encuestados dice:**

**Que en verdad se les tome en cuenta a todos los niveles sus necesidades de capacitarse, para desempeñar mejor sus funciones laborales.**

## **4.5 PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

# **CONTENIDO**

**Introducción**

**Objetivos del Programa**

**1.1 Generales**

**1.2 Específicos**

**2. Funciones a realizar**

**3. Clasificación de los Cursos**

**4. Categorías de los cursos a impartir**

**5. Aplicación de los resultados de la Cédula**



## **INTRODUCCIÓN**

**La Administración Pública requiere hoy día de ir un paso más adelante para conseguir sus metas preparando así su futuro, para lo cual requiere de nuevas habilidades exigidas por la misma tecnología y métodos administrativos actuales utilizados en la mayor parte de las empresas internacionales, que le permitan resolver los retos que están por afrontar, es por ello que se realiza la siguiente propuesta de tener un Programa de Capacitación el cual proporcione la actualización y desarrollo al personal como parte fundamental para el proceso de mejoramiento continuo de la Institución, para obtener una estructura de trabajo altamente profesional, productiva y de mejor calidad de servicio.**

**; La capacitación es una inversión primordial que mejora la actuación del Servidor Público!**

## **1.-OBJETIVOS DEL PROGRAMA**

### **1.1 GENERALES**

**Dotar a La Comisión Nacional para el Ahorro de Energía de servidores públicos preparados capaces de hacer frente a los retos y compromisos adquiridos por la Institución que permitan con sus acciones, alcanzar los objetivos establecidos en su Programa Anual de Trabajo.**

### **1.2 ESPECÍFICOS**

**Lograr a través de la capacitación de mantener un organismo especializado en materia de ahorro y uso eficiente de la energía que sea capaz de brindar condiciones sólidas de servicio.**

**Establecer a través del aprendizaje que se proporcione la mejor ejecución de las actividades que se realizan en La Comisión Nacional para el Ahorro de Energía.**

**Fortalecer los conocimientos del personal en las áreas donde se requiera, a través de la impartición de cursos, conferencias, seminarios, talleres y otras técnicas de capacitación.**

## **2.- FUNCIONES A REALIZAR**

- Enviar a las Áreas sustantivas de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía la Cédula de Identificación de Necesidades de Capacitación para su llenado.**
- Clasificar las necesidades presentadas a la Dirección de Recursos Humanos, tomando en cuenta el tipo de curso y categoría del que se trate.**
- Determinación de las Instituciones posibles que impartirán dichos cursos (relación de empresas alternativas para ser presentado para su aprobación de la Coordinación de Administración y Finanzas y realizar su calendarización.)**
- Evaluación del personal que asistirá a dichos cursos mediante un examen aplicado por la(s) empresa(s) que impartirá(n) dichos cursos para colocar a los capacitandos en los niveles correspondientes.**
- Seguimiento en el campo laboral.**
- Establecer la hora apropiada para tomar dichos cursos.**
- Ejecución de los cursos.**
- Evaluación de los resultados obtenidos mediante un examen aplicado por la empresa contratada.**

### 3. CLASIFICACIÓN DE LOS CURSOS

Para los diversos cursos de capacitación para el año 2002 se propone clasificarlos en cinco tipos con un número de participantes no mayor de 10 por grupo y con un mínimo de 2 horas por sesión para su mejor aprovechamiento:

**De informática:** Permiten mantener y desarrollar el buen desempeño de los servidores públicos en aquellas operaciones en las que se utilizan en computadoras personales o para algún tipo de programa en especial.

**Desarrollo Humano:** Estos mejoran la actitud y mayor sentido de responsabilidad hacia la vida y el trabajo.

**De inglés:** Estos cursos, permiten una mejor interrelación con personas extranjeras, en el intercambio de información, conocimientos y experiencias sobre el ahorro y uso eficiente de la energía.

**De calidad:** Una de las principales maneras de diferenciar un servicio es realizándolo con mayor excelencia, es por ello que este tipo de curso proporciona un cambio en la forma de trabajo del servidor público.

**Técnicos:** Mantienen plenamente actualizados los conocimientos relacionados con nuevas tecnologías y métodos tanto para el uso eficiente de la energía, como de aquellas actividades contables-administrativas.

#### **4.-CATEGORÍAS LOS CURSOS A IMPARTIR**

**Cabe hacer mención que para tomar alguno de los cursos anteriores es indispensable tener una evaluación previa de los capacitandos para conocer a que categoría responde el curso según su grado de conocimiento y necesidad del participante y del área por lo que utilizaremos tres categorías:**

**Cursos de Preparación: El área prepara a su personal para el óptimo desempeño de sus funciones.**

**Cursos de Actualización: El área prepara al personal para prevenir posibles desviaciones o malas interpretaciones en la ejecución de sus actividades.**

**Cursos de Especialización: Estos cursos pueden ser programados a la cédula individual de desarrollo, con el fin de preparar personal de puestos de un alto nivel jerárquico en la institución**

## **5. APLICACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CÉDULA**

**Como los resultados de la Cédula de Identificación de Necesidades aplicada a la Coordinación de Administración y Finanzas arrojaron los resultados de que el curso que más se necesita es de informática se trabajará sobre ese punto.**

**INFORMÁTICA OFFICE 97 debido a que el equipo de computo es en su mayoría pentium 1**

**Introducción a Windows 98**

**Word básico, intermedio y avanzado**

**Objetivo:**

**Que el participante sea capaz de utilizar el word, como una herramienta como desarrollo de documentos con gran calidad gráfica. Utilizará las herramientas que este le proporciona para corregir sus documentos.**

**Excel básico, intermedio y avanzado**

**Objetivo:**

**Utilizando el excel, será capaz de generar una hoja de cálculo, utilizando fórmulas. Con valores obtenidos en la hoja generará gráficas. Manejará y utilizará listas para consulta y filtrado de información.**

**Powerpoint presentaciones**

**Objetivo:**

**Con las herramientas que nos proporcione el powerpoint, creará una presentación que incluirá imágenes prediseñadas, dibujos, etc.**

**Curso de Fox Pro para el personal que crea la nómina y control de incidencias de personal, aquí el número de personas es:**

**2 por Recursos Humanos**

**2 por Recursos Financieros**

## **REQUISITOS PARA CAPACITAR**

**Se proponen 2 grupos pilotos con un número de participantes no mayor de 10 personas por grupo exceptuando el de Fox Pro.**

**Duración 40 hrs por modulo**

**Dos instructores, uno por grupo**

**Cursos impartidos en las mismas instalaciones (2 aulas) de la CONAE, para evitar el desplazamiento a otro lugar y perdida de tiempo de las personas, las aulas destinadas para capacitación deben contener:**

**Tamaño adecuado para el número de participantes y equipo**

- a) Un pizarrón**
- b) Un proyector de software**
- c) 10 computadoras con office 97**
- d) Ventilación e iluminación adecuados para mantener un medio ambiente favorable para el aprendizaje**
- e) Número conveniente de contactos para conectar el equipo**

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

- f) Horario ya sea de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. o de 4:00 p.m. a 6:00 p.m. según lo permita la carga de trabajo.**
- g) Material didáctico proporcionado por la empresa contratada.**

**El siguiente paso es la autorización por parte de la Coordinación de Administración y Finanzas.**

**A continuación se propone el número de asistentes por Coordinación.**



**COMISIÓN NACIONAL PARA EL AHORRO DE ENERGÍA**  
**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

<b>*Office 97</b>							
Windows 98	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
Word Básico	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
Excel Básico	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
Power point Básico	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>Word Intermedio</b>							
Word Intermedio	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>Excel Intermedio</b>							
Excel Intermedio	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>Power point Intermedio</b>							
Power point Intermedio	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>word Avanzado</b>							
word Avanzado	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>excel Avanzado</b>							
excel Avanzado	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>Fox Pro</b>							
Fox Pro	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	2 personas	40 hrs	\$ 18.66
<b>TOTAL</b>							

\* SUJETAS A AUTORIZACIÓN

PRECIO POR PERSONA \$2987.09

PARA 10 PERSONAS= \$29,870.90

ENTRE 160 HRS POR MODULO= \$186.69

ENTRE 10 PERSONAS= \$18.66 HORA-HOMBRE

## **CONCLUSIONES**

**Con las respuestas que obtuve de la investigación realizada en la Coordinación de Administración y Finanzas de la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, puedo concluir que la hipótesis es verdadera y es necesario desarrollar un programa de capacitación que incluya a todos los niveles de la Comisión.**

**Es importante mencionar que el personal se mostró un tanto escéptica a que se aplique dicho programa y así con este esperan ser tomados en cuenta para capacitarse en este año para mejorar su desempeño laboral y humano y así poder dar mayores beneficios a la Institución, logrando así su permanencia y competitividad con otros organismos.**

**Por otra parte la realización de cursos de computación e inglés son vitales por la Globalización, esto ayudará a fortalecer los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal y lograr la calidad en el desempeño de los servidores públicos de esta Comisión.**

**Para obtener el mejor resultado es necesario que dicho programa tenga continuidad para un mejor aprovechamiento.**

## BIBLIOGRAFÍA

**COLUNGA Dávila, Carlos.** La Calidad en el Servicio. Panorama Editorial. México, D.F. 1996.

**CORTAGENA, Alicia B. Claudio F. Freijedo.** Administración y Gestión de las Organizaciones. Ediciones Macchi. Buenos Aires.

**FEIGNENBAUM, Armand V.,** Control Total de la Calidad. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México 1995.

**ILDEFONSO Grande, Esteban.** Marketing de los Servicios. Ed. E.S.I.C. Madrid, España 1999.

**KOTLER, Philip.** Mercadotenia. Ed. Prentice Hall. 3ra Edición. México, D.F. 1989.

**LANDOYER, Guy.** "Laa Certificación ISO 9000". Un motor para la calidad. Ed. CECSA. Edición 1997.

**LARIOS Gutiérrez, Juan José.** Hacia un Modelo de Calidad. Grupo editorial Iberoamérica. México, D.F. 1989.

**WAYNE Mondy, R., M. Noe Robert.** Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, 1ra Edición, México, D.F. 1987.

**MÜNCH Galindo, Lourdes.** La Calidad Total. Ed. Trillas 1992.

**NOGUERA Cobra, Marcos Enrique.** Marketing de Servicios. Conceptos y Estrategias. Ed. Mc Graw Hill. México, D.F. 1992.

**REZA Trosino, Jesús Carlos.** Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones. Panorama Editorial. México, D.F. 1995. 1ra Edición

**REZA Trosino, Jesús Carlos.** Como Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones. Panorama Editorial. México, D.F. 1995. 1ra Edición.

**REZA Trosino, Jesús Carlos.** El ABC dela Capacitación. Panorama Editorial. México, D.F. 1994.

**RÍOS Szalay, Adalberto. Andrés Paniagua Aduna.** Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México, D.F. 2da Edición 1990.

**SANDHOLM, Lennart.** Control Total de la Calidad. Ed. Trillas. México, D.F. 1995.

**SILICEO Aguilar, Alfonso.** Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa. México 1995.

**STONER. Administración. Ed. Prentice Hall Hispanoamérica. 6ta Edición 1996.**

**OTRAS FUENTES**

**Antología del Módulo 1. Seminario de Calidad en las Empresas Privadas y Públicas. 2001.**

**PIÑA Rodríguez, Fernando. Propuesta de un Modelo de Calidad Personal para mejorar las Relaciones y Operación en Mediana Industria Envasadora de Alimentos. Trabajo de Seminario. México, D.F. 2000.**

**RANGEL Gutiérrez, Julio César. La Calidad del Servidor Público en las Organizaciones e Instituciones Públicas. Trabajo de Seminario. México, D.F. 2001.**

**SHCP. Guía Metódica para llevar a cabo el Proceso de Capacitación, 2001**