

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"RECURSOS HUMANOS:
PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA
COADYUVAR AL INCREMENTO DE LA CALIDAD DE
TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA EN EL ÁREA
DE REGISTRO DE OPERACIONES".**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
R O S A M A R Í A R O B L E D O**

ASESOR: L.A. ALVARO GONZÁLEZ 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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

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



REPÚBLICA NACIONAL
AVIACIÓN DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
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 para coadyuvar al incremento
de la calidad de trabajo de una Organización Pública en el área de
Registro de Operaciones.

que presenta la pasante: Rosa María Robledo

con número de cuenta: 9115708-3 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 2 de Septiembre de 2002.

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

L.A. Alvaro González Mendoza

II

M.A. María Teresa Munos García

III

L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

A DIOS:

**POR PERMITIRME VIVIR HASTA ESTE MOMENTO DE MI
EXISTENCIA Y PODER AGRADECERLE POR TODO LO QUE ME
HA DADO.**

¡GRACIAS SEÑOR!

A MIS PADRES: .

**POR TODO SU AMOR INCONDICIONADO,
SU PACIENCIA Y CONFIANZA QUE
SIEMPRE ME TUVIERON HASTA EL
DÍA DE SU MUERTE.**

SRA. CLARA DELGADILLO

Q.E.P.D.

SR. GREGORIO ROBLEDO

Q.E.P.D.

A MI ESPOSO:

**POR SU AMOR, COMPRENSIÓN,
APOYO INCONDICIONADO Y POR
HABERME MOTIVADO EN LOS
MOMENTOS DE DESALIENTO.**

SR. RAÚL AYALA MORENO

A MIS HIJOS.

**POR SU INOCENCIA QUE ME INSPIRA
Y ME ALIENTA EN LOS DUROS
MOMENTOS DE LA VIDA.**

**JUAN RAUL AYALA ROBLEDO
ABIGAIL AYALA ROBLEDO**

A MIS MAESTROS:

**POR LA EXPERIENCIA, CONOCIMIENTOS
Y CONSEJOS QUE ME TRANSMITIERON.**

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

**POR APOYARME E IMPULSARME A
SEGUIR ADELANTE.**

A MI ASESOR:

**POR APOYARME Y GUIARME EN ESTE
TRABAJO DE TESINA.**

L. A. ALVARO GONZÁLEZ MENDOZA

A MIS COASESORES:

**POR SU AMISTAD, CONFIANZA Y
APOYO DURANTE EL SEMINARIO.**

EVA LILIA TORRES REYES

MARÍA TERESA MUÑOZ

A LA F.E.S. CUAUTITLAN:

POR LO QUE VIVI EN SUS INSTALACIONES.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO:

**POR DARME LA OPORTUNIDAD DE SENTIRME ORGULLOSO
DE PERTENECER Y SENTIRME PARTE DE ELLA.**

ÍNDICE

- I. TÍTULO.
- II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
- III. OBJETIVO GENERAL.
- III. OBJETIVOS ESPECIFICOS.
- IV. HIPÓTESIS.
- V. JUSTIFICACIÓN.
- VI. INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1.-GENERALIDADES

	PAGINA
1.1 Concepto de Administración	1
1.2 Objeto de la Administración	4
1.3 Características e importancia	5
1.4 Administración Pública	8
1.5 Administración Pública en México	10
1.6 Empresa Pública	14
1.7 Diferencias entre Administración Pública y Privada	16
1.8 Administración del Personal Público	20
1.9 Problemas del personal del Sector Público	23

CAPÍTULO 2.- CAPACITACIÓN

	PAGINA
2.1 Concepto de Programa	27
2.2 Tipos y Clases de Programas	28
2.3 Requisitos de programa	30
2.4 Reglas de los Programas	32
2.5 Ventajas de los Programas	33
2.6 Concepto de la Capacitación	34
2.7 Importancia de la Capacitación	36
2.8 Objetivo de la Capacitación	37
2.9 Tipos de Capacitación	39
2.10 Métodos de Capacitación	43
2.11 Marco Legal de la Capacitación	44
2.12 Proceso de Capacitación	49

CAPÍTULO 3.- CALIDAD

3.1 Concepto de eficiencia y eficacia	56
3.2 Concepto de Calidad	59
3.3 Importancia de la Calidad	61
3.4 Objetivos de Calidad	63
3.5 Principios de Calidad	64
3.6 Control de la Calidad	65

	PAGINA
3.7 Calidad Personal	68
3.8 Círculos de Calidad	69
3.9 Equipos de Trabajo	73
3.10 Calidad de Vida en el Trabajo	76
3.11 Cultura de calidad	79
3.12 Calidad en la Administración Pública como resultado de la eficiencia y eficacia del desarrollo en el trabajo.	81

CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes	83
4.2 Problemática	91
4.3 Propuesta	93
 CONCLUSIONES	 121
 BIBLIOGRAFÍA	 123

TÍTULO

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PARA COADYUVAR AL INCREMENTO DE LA CALIDAD
DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA EN EL
ÁREA DE REGISTRO DE OPERACIONES.**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal en la Unidad Departamental de Registro de Operaciones Financieras (U.D.R.O.F.) se encarga de contabilizar todos los movimientos correspondientes al ingreso y egreso del Gobierno del Distrito Federal.

En ésta unidad se reciben día con día cortes de caja de la Unidad Departamental de caja y disponibilidades con los que se formula un reporte que se envía a la Dirección de Ingresos, posteriormente se remite un informe a la Dirección General de Informática para inclusión de la cifras a las pólizas diarias y mensuales en el sistema, se devuelven a la Dirección de Ingresos para entregarlo a la U.D.R.O.F. para la validación y elaboración de un informe que se envía a la Dirección de Contabilidad de la Secretaría de Egresos.

Como consecuencia de la abundante documentación que diariamente se recibe en este departamento, se generan grandes problemas entre ellos: excesos en la carga de trabajo, para una parte del personal, acumulación y desorganización de documentos, duplicidad de actividades, desperdicio de papelería y pérdida de tiempo; todo esto, debido a la falta de capacitación del personal, lo que afecta de manera directa la calidad del trabajo.

¿La falta de capacitación es la causa de las deficiencias en la calidad del trabajo que se realiza en esta área de la Secretaría de Finanzas?

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de un programa de capacitación para el personal en el área de Registro de Operaciones de la Secretaría de Finanzas, para hacer más eficiente el trabajo del personal a través de una delimitación de funciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr que el personal reconozca la importancia de efectuar sus funciones con calidad.

- Promover la capacitación del personal en secretaría de Finanzas.

- Delimitar funciones.

HIPÓTESIS

H₁: Al incorporar la propuesta del programa de capacitación diseñado específicamente para el personal que labora en esta área de la Secretaría de Finanzas, mejorará la calidad de su trabajo diario.

H₀: Si no se incorpora la propuesta del programa de capacitación diseñado específicamente para el personal que labora en esta área de la Secretaría de Finanzas, no mejorará la calidad de su trabajo diario.

JUSTIFICACIÓN:

Por lo general en las organizaciones Públicas es muy común que no se tome en cuenta la importancia de la Capacitación de personal, debido a la misma burocracia que existe, y únicamente se otorga cuando surgen problemas por la falta de conocimientos y habilidades, ya que normalmente es considerada como un gasto, en lugar de una inversión, sin tomar en cuenta los beneficios que se pueden obtener.

Desafortunadamente parece ser que en el Sector Público hay un mayor grado de dificultad para que la capacitación sea promovida por la alta dirección, debido a cargas de trabajo que dificultan este proceso, otro factor importante es que el personal es reubicado de un departamento a otro sin tomar en cuenta sus capacidades o habilidades y son colocados en este puesto por que esté estaba disponible y todos estos problemas o fallas también repercuten en la imagen de las Instituciones.

Por todo lo anterior considero que la capacitación del personal en cualquier organismo Público o Privado debe ser constante y en consecuencia propongo un programa que coadyuve a incrementar la calidad y confiabilidad del trabajador.

INTRODUCCIÓN

Este presente trabajo pretende contribuir a la elaboración de un programa de capacitación dirigido al personal de una institución pública, ya que la capacitación es un instrumento muy importante que nos proporciona los elementos necesarios para conocer y reforzar las habilidades, actitudes y conocimientos que beneficiaran tanto al personal como a la misma organización.

En la primera parte del Primer Capítulo se mencionan las principales definiciones de la administración de diversos autores desde la definición etimológica hasta los aspectos más importantes y sobresalientes como sus características e importancia.

Dentro de este mismo capítulo se mencionan las definiciones de la Administración Pública, de una manera muy breve sus antecedentes en México, así como la diferencia entre administración pública y privada, también consideramos necesario nombrar en este capítulo la administración del personal público, sus problemas más importantes y sus necesidades, a fin de que el lector tenga un panorama general de la administración.

En el Segundo Capítulo consideramos importante señalar el concepto de programa, sus tipos, clases, requisitos, así como sus reglas y sus ventajas, en este mismo capítulo se mencionan los conceptos de capacitación, su importancia, objetivos, tipos de capacitación, los métodos, así como también las leyes que rigen la capacitación en México.

Como último punto de este capítulo se indica el proceso de capacitación donde se incluyen los pasos a seguir para elaborar un programa de capacitación.

El Tercer Capítulo lo dedicamos a mostrar lo que significa la calidad, todos los aspectos más importantes de la calidad, lo que es eficiencia y eficacia, una explicación breve sobre control de calidad, calidad personal, un poco de historia sobre círculos de calidad, importancia de los equipos de trabajo, para que la calidad de vida en el trabajo y por último la calidad en la administración pública como resultado de la eficiencia y eficacia.

Como Capítulo Cuarto presentamos el caso práctico, como primera parte mencionamos los antecedentes históricos de la Secretaría de Finanzas, su estructura, su organización y en particular las actividades que se realizan en el área de registro de operaciones la problemática que existe en esta área en específico, por lo que hace a la propuesta, es de implementar un programa de capacitación para coadyuvar al incremento de la calidad de trabajo de una organización pública en el área de registro de operaciones.

Confiamos en que este sencillo trabajo sea un pequeño paso para ayudar al aprovechamiento de los recursos humanos logrando satisfacer las necesidades del personal y cumplir los objetivos de la institución.

CAPÍTULO

1

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La ciencia de la administración se ha desarrollado a través de la historia, desde la época primitiva aunque de una manera rudimentaria, pues fue necesaria para dividir el trabajo así como para trabajar en equipo.

Los más importantes estudiosos de esta ciencia siempre se han preocupado por dar su definición acerca de la administración siempre desde su punto de vista muy particular, por eso mencionaremos algunos autores importantes.

Primero se analizará la definición nominal o sea , la explicación de la palabra.

Reyes Ponce nos da la definición Etimológica:

La palabra "administración", se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister es pues diametralmente opuesta a la de "magíster": de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

En segundo lugar se analizarán algunas definiciones dadas por los principales autores en Administración.

E.F.L. Brech: nos dice que "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney: menciona que "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson y Plowman: dicen que la administración es "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos de un grupo humano en particular".

Koonntz y O' Donnell: establecen que "Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P. Terry: dice que "consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: considera que es "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Isaac Guzmán Valdivia. Establece que "Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

José A. Fernández Arena: dice que "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Henry Fayol: (considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

En conclusión, podemos observar, que, todos los autores anteriores coinciden en que la administración es una ciencia que a través de métodos o técnicas persigue un mismo fin, que es el logro de los objetivos establecidos.

En lo particular creo que la administración es aprovechar al máximo los recursos para lograr un objetivo o un resultado dentro de un organismo social.

1.2 OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN

Ser administrador significa saber delegar a otros determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

Los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación, que el hombre se agrupa en sociedad por su insuficiencia por sí solo para lograr sus fines. Es decir el hombre por naturaleza trata de unirse a un grupo para poder alcanzar objetivos que el solo no podría alcanzar, además trata de dirigir, ordenar y coordinar las actividades.

Reyes Ponce nos dice. Acerca del objeto de la administración. La sociedad, esto es, "la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición siguiente: la Administración se da necesariamente en un organismo social.

1.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA

CARACTERÍSTICAS

Munich Galindo en el libro Fundamentos de administración nos dice que la administración posee ciertas características inherentes que la distinguen de otras disciplinas.

- a) **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

- b) Valor Instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la Administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

- c) Unidad Temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases o etapas en el proceso Administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La Administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

- d) Amplitud de Ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

- e) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

- f) Interdisciplinariedad. La Administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- g) **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

IMPORTANCIA

Resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los elementos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.4 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Es indiscutibles que el objetivo de la administración, llámese pública o privada, es la eficiencia del trabajo, pero es necesario que quede bien claro que el principal objetivo de la administración pública es satisfacer las necesidades de la población.

Para poder entender lo que es la administración pública mencionaremos algunos significados.

La mayoría de los autores coinciden en atribuir varios significados y alcances al concepto de administración pública:

1. Actividad equivalente a la de gobierno;
2. Conjunto de funciones que realiza la autoridad pública en la gestión y manejo de los asuntos comunes;

3. Actividad funcional del Estado, que se propone realizar actos concretos para satisfacer necesidades colectivas en un tiempo y un espacio condicionados por el modo de producción.

4. Marco normativo, estratégico e instrumental en función del desarrollo.

Consideramos como administración pública, la actividad que realizan los órganos del sector público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado.

Zorrilla Martínez Pedro en el libro. La Administración Pública Federal. UNAM. Menciona que, el primer objetivo de toda administración es la eficiencia. El ciudadano, el contribuyente, ya no solamente reclaman que la administración sea legal, esto es, que los actos de los órganos del Estado se ajusten a la ley y no sean arbitrarios, sino que exige que la administración sea eficiente, que obtenga el mejor aprovechamiento de los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos.

En la administración pública no basta con que se logre una buena relación cuantitativa entre recursos empleados y producto obtenido, si ese producto se desvía del objetivo. En tal caso habrá desperdicio y no aprovechamiento de recursos.

Sabemos que el procesamiento de los recursos (eso hace la administración, procesa los recursos) no siempre nos da el resultado que esperábamos. Lo más frecuente es que haya una desviación del objetivo inicial, y mientras más grande sea esa desviación, menor será la eficiencia.

1.5 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

En un país como el nuestro, de escasos recursos y de grandes carencias, la tarea de la administración pública y privada adquiere una gran importancia. En materia de administración pública, el desperdicio de los recursos del pueblo, no sólo por la corrupción, sino aun por ineficiencia, debería considerarse como un comportamiento de gravedad equiparable a otros actos u omisiones que dañan a la colectividad y que son sancionados por las leyes.

En México la administración pública se identifica con el dominio político y la dirección de la actividad gubernamental. Resulta del vínculo entre el Estado y la sociedad, y comprende todos los aspectos de la vida de la nación.

COMPONENTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. En el ejercicio de sus atribuciones y el despacho de los negocios administrativos, el Poder Ejecutivo de la Unión dispone de dos tipos de dependencias: las Secretarías de Estado y los departamentos administrativos. Unas y otros integran la administración pública centralizada, junto con la Procuraduría General de la República, (asesoría jurídica del Gobierno Federal). Las otras funciones del Ejecutivo se ejercen por medio de la administración pública paraestatal, a la que corresponden los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal y los fideicomisos. El Banco de México formaba parte de este conjunto de instituciones hasta que una iniciativa presidencial de mayo de 1993 propuso darle un carácter autónomo.

Los componentes del Estado son también motivo de interés para los estudiosos de la administración pública. Pichardo Pagaza ha mencionado la influencia de cuatro tratadistas extranjeros (León Duguit, Carre de Malberg, George Jellinek y Hans Kelsen) en el análisis de las partes constitutivas del Estado en México. Para unos, son el pueblo, el territorio y el poder (Ulises Shmill); para otros, la población, las prerrogativas, las obligaciones, la ciudadanía, el territorio, el poder soberano, el orden jurídico fundamental, el poder público y el gobierno (Ignacio Burgoa); y para una tercera corriente de opinión, cinco clases de elementos: físicos (territorio), étnicos (población), psíquicos (la idea de Estado como suprema forma de organización social), culturales (comunidad de tradiciones y de cultura) y políticos.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. Se divide en centralizada y paraestatal. A la primera corresponden las Secretarías de Estado y los departamentos administrativos cuyas principales características son las siguientes: dependen del titular del Poder Ejecutivo, carecen de personalidad jurídica propia, sus principales funcionarios son nombrados y removidos libremente por el Presidente de la República y actúan exclusivamente por facultades delegadas. A la segunda, pertenecen las empresas de participación estatal mayoritaria, que sí tienen personalidad jurídica propia; así, sus funcionarios son nombrados y removidos por el Consejo de administración de la entidad, generalmente a propuesta del Presidente de la República; no dependen jerárquica ni administrativamente del Ejecutivo, sino de sus propios órganos de gobierno; y actúan con base en las leyes y disposiciones de carácter general.

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL. Está regida por las bases del pacto federal (arts. 40 y 41 de la Constitución), por las específicas de su régimen interior (arts. 115 al 122) y por las contenidas en su propia constitución y en las leyes locales. En todas las entidades federativas se ha formado un plan, de carácter mixto, cuyo conjunto integra el Sistema Nacional de Planeación. Las principales fuentes de ingreso de los estados son: las participaciones por la recaudación de impuestos federales; los recursos propios provenientes de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; los subsidios e inversiones directas del Gobierno Federal; el crédito público y los ingresos de las empresas estatales. El mantenimiento de la paz social en el territorio del estado es la

precondición del ejercicio de la función política, y la organización de los procesos electorales es su manifestación más representativa (Pichardo Pagaza). El gobernador tiene la responsabilidad administrativa, maneja las relaciones intergubernamentales y es árbitro y vocero de las fuerzas locales.

LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL. Opera en México desde fechas muy tempranas: 1519, en la Villa Rica de la Vera Cruz, y 1521, en Coyoacán. El municipio libre es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa de los estados (Art. 115). Rígen su funcionamiento:

1. La Constitución Federal (título V);
2. La Constitución y las Leyes Locales;
3. Los Reglamentos Municipales del Ayuntamiento.

Una de las funciones principales de la administración municipal es el manejo de los servicios públicos: seguridad, salubridad e higiene, alumbrado, pavimentación, alcantarillado, agua potable, transportes, rastros, panteones, parques, zonas recreativas y otros. La prestación de estos servicios puede hacerla directamente el ayuntamiento o por medio de particulares. No pueden darse en concesión seguridad pública, tránsito y recaudación de impuestos. "Enciclopedia de México. 2001".

1.6 EMPRESA PÚBLICA

Es un Organismo del Estado cuyo objeto es la producción de bienes y servicios. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal divide las empresas de participación estatal en mayoritarias y minoritarias.

Las primeras son de tres tipos:

- a) Aquellas en las que el Estado participa o es propietario del 50% como mínimo del capital social;
- b) Las que tienen una serie especial de acciones suscritas sólo por el Gobierno Federal; y
- c) Aquellas en que corresponde al Estado nombrar a la mayoría de los miembros del Consejo de administración, Junta Directiva, Órgano de Gobierno y altos funcionarios, o tiene facultades para vetar los acuerdos de estos mandos y aun de la asamblea general de accionistas. En este último caso se incluyen las sociedades y asociaciones civiles. Las minoritarias, a su vez, son aquellas en las que el Gobierno Federal tiene una participación entre el 25 y el 50% del capital

- d) social de la empresa. La vigilancia de la participación estatal está a cargo de un comisario designado por el titular de la dependencia coordinadora del sector al que corresponda. Las empresas paraestatales están inscritas en el Registro de la Administración Pública Paraestatal, que controla la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A estas empresas les corresponde intervenir en actividades productivas y de interés social, a fin de estabilizar el sistema económico. A partir de 1958 el gobierno comenzó a comprar empresas privadas. En el periodo de 1960 a 1982, las empresas públicas, además de complementar al sector privado, penetraron a campos que requieren una tecnología compleja y cuantiosos recursos de capital. Asociada a este fenómeno, se aplicó una política de precios bajos. Según estimaciones de Horacio Flores de la Peña, los subsidios otorgados en la década de los setenta por las empresas estatales a otros sectores de la economía fue equivalente a 15% de la inversión bruta, a 30% de la privada y a 40% de la pública total. La etapa que se inicia en 1982 se caracteriza por buscar un incremento sustancial en la productividad de estas empresas, y por enajenar aquellas que no responden de manera estricta a un interés social.

En el año de 1989 se da un acelerado proceso de deshincorporación de la industria paraestatal. Durante 1990 el gasto programable de este sector sólo registra un aumento de 4.2% en términos reales.

La administración de Carlos Salinas de Gortari se propuso reducir el número de estas empresas públicas. Se pretende, por tanto, reducir el sector paraestatal a menos de 100 entidades. A pesar de esta desaparición y reprivatización de paraestatales no estratégicas ni prioritarias, los activos del sector seguirán teniendo un peso significativo en la economía nacional. Entre las empresas consideradas como estratégicas y por lo tanto no sujetas a la privatización, se cuentan Petróleos Mexicanos (Pemex), en sus ramos de exploración, perforación y extracción directa de crudo, así como el ramo de la petroquímica básica. En este último caso, con la finalidad de estimular la inversión privada, se ha realizado una reclasificación de productos, de tal manera que se redujo el universo de la petroquímica básica en favor de la secundaria. Otra empresa estratégica es la Comisión Federal de Electricidad (CFE); en este ramo se estableció que los particulares pueden generar energía para su uso privado, siempre y cuando sus excedentes se comercialicen a través de la CFE. (Enciclopedia de México. 2001)

1.7 DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA

Las distinciones con referencia a la política, la legislación el derecho y la administración judicial no pueden formularse en términos absolutos, ya que todas estas fases del gobierno

se manifiestan en procesos de interacción. Aunque las clasificaciones son útiles, porque acentúan las características principales de cada categoría, no podemos permitir que el entusiasmo analítico exagere las diferencias, ignorando las similitudes y relaciones.

Ahora bien, en cuanto a la significación recíproca de la administración pública y privada ocurre lo contrario: que tradicionalmente ha prevalecido el desempeño de identificartas.

Por eso procede aquí un esclarecimiento que contrarreste las tendencias de asimilación, llevándolas a un justo equilibrio donde se reconozca también la importancia de las diferencias.

Es indudable que existen problemas de administración en toda asociación cooperativa de seres humanos. Siempre que varias personas actúen conjuntamente para la consecución de propósitos comunes, estarán presentes en su conducta cuestiones de planificación, organización, dirección, personal, métodos, relaciones de trabajo y otras de la misma clase. Así en la iglesia, las empresas de producción económica, los sindicatos, las asociaciones profesionales, el ejército la familia y cualquier otro tipo de actividad colectiva.

Pedro Muños Amato menciona en su libro "Introducción a la Administración Pública" que, en la solución de estos problemas se producen ciertos principios de aplicación general. Las normas básicas de programación, división de trabajo, relaciones de autoridad,

organización de funciones y responsabilidades, presupuestos, contabilidad, personal y otros aspectos, son útiles en todos los tipos de administración. Pero esto es cierto en cuanto se tomen los principios más fundamentales como normas flexibles, adaptándose a las peculiaridades de cada ocasión. Las características distintivas determinan en gran parte las formas particulares de administración.

Podríamos señalar múltiples variaciones en los numerosos asuntos administrativos de las diversas instituciones, pero no hace falta probarlo. Sin embargo en lo que se refiere a las empresas de producción económica, la tendencia prevaleciente es de no reconocer las diferencias entre administración pública y privada. Por esto en este punto la cuestión se torna más interesante.

En las comparaciones entre la administración pública y la comercial a menudo se toman como puntos de referencia ciertas actividades específicas de uno y otro tipo, olvidándose las características esenciales de cada uno.

Veamos cuales son las características fundamentales que dan perspectiva a las comparaciones más particularizadas.

Primero. El gobierno existe para servir a los intereses generales de la sociedad, mientras que en una empresa comercial sirve a los intereses del individuo o grupo.

Segundo. El gobierno es entre todas las asociaciones, la que tiene autoridad política suprema.

Tercero. La autoridad del gobierno está sancionada por el monopolio de la violencia.

Cuarto. La responsabilidad del gobierno corresponde en su exigencia a la naturaleza y dimensión de su poder.

No podemos ignorar que estas características fundamentales aparecen mucho menos puras en la realidad que en su descripción teórica. Hay gobiernos que no afectan en forma significativa la vida de la sociedad, que están subordinados al poder de grupos particulares, que no pueden sancionar efectivamente sus mandatos, o que en vez de servir a los intereses generales del pueblo son instrumentos para explotarlo.

1.8 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL PÚBLICO

Al mencionar al personal Público nos estamos refiriendo al grupo o los grupos de personas que laboran en diversas dependencias gubernamentales, y que son el factor más importante de dichas dependencias, ya que en todo el país es el más grande empleador de recursos humanos. Millones de personas, soldados, policías, maestros, ejecutivos, oficinistas, profesionistas, científicos, etcétera, prestan sus servicios al gobierno.

Por lo tanto es necesario que el personal público mantenga un alto grado de responsabilidad en sus acciones hacia los ciudadanos y por otro lado se requiere que las labores que desempeñan se realicen con cierto nivel de competencia profesional, del cual resulte una función pública eficiente.

La administración de personal tiene la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos para lograr los fines del Estado con la mayor eficiencia. Un empleado eficiente será aquel que no solamente sepa hacer su trabajo, si - no que quiera hacerlo bien, es decir, que la actitud del trabajador hacia su trabajo, hacia el organismo para el cual trabaja, lo haga desarrollar su máxima eficiencia. Para esto es necesario tener buenos procedimientos de reclutamiento y selección, que proporcionen gente idónea y capacitada, y completar la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Mencionaremos algunos autores que expresaron la importancia de la administración de personal.

- Pedro Muñoz Amato, nos dice que "toda la administración pública y privada, es administración de personal por cuanto las cuestiones administrativas en última referencia se pueden y se deben reducir siempre a sus elementos humanos".
- George Terry, señala que "toda relación, problema o decisión, involucra al elemento humano de que está constituida toda organización. Las funciones administrativas fundamentalmente sólo pueden realizarse por medio del personal".
- Isaac Guzmán Valdivia, nos aclara que "la administración no solo es el manejo de los bienes o de los intereses materiales y económicos, sino que, tiene como contenido propio, como objeto material de estudio, diríamos con mayor rigor académico –la dirección de los grupos humanos".
- Las Naciones Unidas, nos afirman:
Exigencia principal en el servicio público es, por tanto, la administración de personal, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende

primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado. El mejoramiento de la organización y de los métodos y procedimientos resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. Cualquier plan de reforma administrativa resulta inexcusablemente, para lograr resultados satisfactorios, ir acompañado de una buena actitud y una acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos. La administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa. Un personal competente es la condición de un servicio público eficaz.

OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

El objetivo de la administración de personal es optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización presente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con la satisfacción tanto de los objetivos institucionales como de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores.

La productividad del trabajador está correlacionada con una buena paga, con locales y equipo adecuados y con el empleo de la tecnología adecuada, entre otras cosas.

La administración de personal, por sí sola, no podrá resolver los problemas totales de la administración pública. Puede hacer su parte dentro del sistema, pero su éxito o su fracaso estará condicionado a la interacción de la administración financiera, de la administración de recursos materiales, que incluye el empleo de la tecnología adecuada y de los demás elementos del sistema.

1.9 PROBLEMAS DEL PERSONAL DEL SECTOR PÚBLICO

a) Problemas de carácter económico:

- Carencia de los elementos materiales necesarios para su labor.
- Reducidos sueldos que no alcanzan a satisfacer sus necesidades primarias.
- Condiciones físicas de trabajo poco favorables.
- Sobrecargas de trabajo y carencia de colaboración ante ello.

En nuestro país es difícil que el gobierno disponga de un presupuesto amplio para solucionar este problema, pero una posible solución es una adecuada planeación a corto y largo plazo. La falta de disponibilidad de recursos puede aligerarse evitando las fugas de ingresos a la administración, representadas por deficiencias administrativas que aumentan los gastos y disminuyen los ingresos.

b) Problemas de carácter político:

- Falta de motivación al ver frenado su desarrollo injustamente ante la imposibilidad de alcanzar posiciones superiores.
- Falta de lealtad a sus jefes y su función al tener que proteger su empleo y posición ante posturas políticas.
- Falta de seguridad en su trabajo del personal que no es de base.

La designación inadecuada de funcionarios sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se les ha encomendado y cuyo nombramiento obedece a compromisos de carácter político, trae como consecuencias la falta de eficiencia dentro de las dependencias u oficinas a su cargo.

A la problemática de la política interna debemos aumentar las dificultades impuestas por la política exterior, que ha sido determinante para el lento progreso de los países en vías de desarrollo.

c) problemas de carácter técnico

- Carencia de planeación en las labores a desarrollar, falta de una dirección adecuada bajo las órdenes de funcionarios poco eficientes.
- Carencia de técnicas del personal.
- Falta de capacitación y preparación para las labores que se le encomiendan.
- Escalafones complejos y poco equitativos.
- Confusión continua ante la duplicidad de órdenes y la multitud de disposiciones y papeleo, ya que trabaja en un mar de papel y tinta con sistemas obsoletos
- Falta de información y participación en el trabajo y total desintegración de sus labores.
- Falta de especialización y exceso de rutinas.
- Mandos intermedios en muchos casos totalmente improvisados.

Podemos encontrar al servidor público no como un individuo negativo, carente de aspiraciones y falta de honradez, sino como un efecto o consecuencia de la mala administración, de la carencia de planeación y de un sistema de control, falta de capacitación técnica, mala remuneración, sin un programa de relaciones humanas, ya que en ocasiones todavía en nuestro país lo importante sigue siendo el puesto, el poder y la influencia.

CAPÍTULO

2

2.1 CONCEPTO DE PROGRAMA

Reyes Ponce Agustín, nos dice que: Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Lázzaro Victor, en su libro Sistemas y procedimientos menciona que: Un programa puede considerarse como el plan general para ejecutar las funciones que están señaladas al departamento. Los proyectos se componen de los trabajos detallados asignados al personal.

G.R. Terry explica que un programa es: Un plan que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado, y que establece una secuencia de acción requeridos y programas cronológicos para el logro de los objetivos fijados.

Los programas forman parte importante de la planeación, por lo tanto los programas también son planes, que la empresa utiliza para conseguir sus objetivos dentro de un cierto tiempo y utilizando determinados recursos se deben valorar constantemente para verificar si tales objetivos se van realizando o no y si los programas que utilizamos son los adecuados para tal fin.

La programación también nos permite conocer diferentes alternativas para poder decidir la forma más rápida y económica y de alcanzar un objetivo..

2.2 TIPOS Y CLASES DE PROGRAMAS

Para llevar a cabo un programa es necesario tomar en cuenta si se refiere a toda la empresa, o a un departamento en particular. Ya que tienen gran amplitud en cuanto a su naturaleza, enfocado desde sus objetivos departamentales, hasta objetivos generales que pueden incluir varios departamentos o quizá a toda la empresa.

Por este motivo se deben considerar los siguientes tipos de programas según Rodríguez Valencia Joaquín:

- a) **PROGRAMA INTEGRAL.-** Es considerado como el programa maestro, que contiene normas y procedimientos de tipo general, que es necesario adaptar a las necesidades particulares de cada sección, departamento, etc., de la empresa.

- b) **PROGRAMA SECCIONAL O DEPARTAMENTAL.-** Es una adaptación de las normas y procedimientos generales. En este caso se facilita la coordinación de los departamentos, elaborando este tipo de programas particulares.

CLASES DE PROGRAMAS

Los programas también difieren en cuanto a su contenido, su propósito y período que cubren. Por lo tanto los programas pueden ser también a corto y a largo plazo.

- a) PROGRAMAS A LARGO PLAZO. Por lo general estos programas son amplios; en la mayoría, aunque no todos ellos, se da importancia a periodos específicos. Puesto que toda planeación se refiere al futuro y éste se mide en tiempo.
- b) PROGRAMAS A CORTO PLAZO. Estos programas son de poca amplitud, abarcan periodos de dos o menos años. En este tipo de programas debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indiquen los progresos corrientes y la dirección correcta.

Se consideran a corto plazo los que cubren periodos de dos o menos años y de cinco años a mas se consideran a largo plazo.

Los programas deben ajustarse a los objetivos que se establecen, a los Recursos humanos, financieros y materiales con los que cuenta la organización, a la naturaleza de sus operaciones, es decir a lo que la empresa se dedica y a las condiciones técnicas.

2.3 REQUISITOS DE LOS PROGRAMAS

El autor G. Testa en su libro Organización y Dirección de Personal menciona algunos requisitos que son necesarios para lograr el éxito de un programa y que a continuación enunciaremos:

1. CLARO, de modo que pueda ser comprendido sin ninguna dificultad por todos aquellos que estén interesados en él.
2. SIMPLE, es decir privado de frondosidades inútiles o de elementos que no son absolutamente necesarios.
3. LÓGICO, de tal modo que aquellos que participen lo apliquen no sólo porque ha sido impuesto, sino porque están convencidos que es el mas lógico de todos los programas posibles.
4. REALISTA, dejando aparte todos los elementos alejados de la realidad de las cosas y de realización difícil o imposibles.
5. PRECISO, para suministrar las indicaciones inmediatamente operativas que puedan ser comprendidas y aplicadas también por personas no especializadas en la materia.

6. CONTINUO, evitando aquellas acciones discontinuas o de dirección inciertas que acaban por confundir las ideas y ocultar las directrices reales.
7. UNITARIO, de manera que se integran las diversas partes que la componen, sin crear situaciones poco armónicas ligadas a diversos criterios inspiradores.
8. ELÁSTICO, de modo que sea posible adaptarlo a las condiciones cambiantes que se suelen crear fuera de las previsiones.
9. ESTABLE, sometido a revisión sólo si cambian las situaciones en las que se ha concebido.
10. ECONÓMICO, debe eliminar gastos y costes inútiles y emplearse de la mejor manera los recursos disponibles.
11. ADECUADO, o sea que responde a cuanto exige la situación por la cual nace.
12. ACEPTADO, formulado e introducido de manera que no suscite la resistencia y desconfianza de aquellos que debían ponerlo en práctica.

2.4 REGLAS DE LOS PROGRAMAS

Jaime A. Gados en su libro, *Capacitación y Desarrollo de Personal* señala las reglas de los programas que a continuación mencionaremos:

1ª Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Muchos piensan que basta con arrancar a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencido de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se cuenta con dificultades al realizarlo.

2ª Regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Es muy frecuente que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia, no consideren que deben tratar de convencer de su bondad y beneficios a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá resultados pobres, fricciones y bloqueo en su realización.

3ª Regla. Debe estudiarse al momento mas oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

2.5 VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS

Cuando un programa esta bien preparado se convierte en un elemento de gran valor para todo administrador.

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de un organismo.
3. Son base para un buen control, pues una vez que el administrador haya determinado las etapas que deben realizarse y el tiempo, pueden utilizar estos datos para medir el proceso alcanzado.

4. Facilita la delegación de funciones. Cuando un director aprueba un programa, establece los límites para delegar tareas en los ejecutivos a él subordinado.
5. Sirve para evitar cualquier repetición en el trabajo y dan a cada uno de los ejecutivos una guía precisa y segura para cumplir con sus actividades.

2.6 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada a la capacitación. Las grandes empresas dieron gran importancia a la capacitación de personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación. Las medianas empresas conscientes de la necesidad e importancia de la capacitación, no lograron diseñar algún subsistema de capacitación, sino que recurrieron a la opción de recursos de manera no programada, ofreciéndola a personal preseleccionado.

Pero ¿qué es la capacitación? A continuación señalaremos algunos conceptos para comprender mejor:

Para Amaro Guzmán, "la capacitación es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas".

Jorge Aquino nos dice que "la capacitación es toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a sus propias necesidades de capacitación, tendiendo a provocar un cambio positivo en la actitud, mental, los conocimientos y habilidades de su personal".

Según Reyes Ponce "consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.

Para Rodríguez Valencia "la capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el "aprendizaje", el aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo".

Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan dinero y tiempo, las organizaciones modernas y con éxito consideran tales costos como una correcta inversión en los recursos humanos, ya que día a día las empresas se convencen que el factor humanos es el activo más importante y la capacitación de la fuerza laboral pasará a ser el arma competitiva por excelencia.

2.7 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

En la actualidad las empresas, tanto del sector privado como el público, requieren de colaboradores entrenados. Al realizar acciones de capacitación, orientadas a su negocio, satisfacen también las demandas del colaborador.

El futuro de las organizaciones dependerá de que fomenten y alcancen la eficiencia en el desempeño de su gente. Se debe reconocer que los factores de una ventaja competitiva son la información y los conocimientos para cualquier estrategia empresarial. Ya que sin estos factores no será posible la creatividad y la innovación y quienes dan respuesta a esto son los trabajadores cuando se encuentran capacitados y motivados para hacerlo.

La capacitación habilita al trabajador para prestar un mejor servicio a la comunidad. La organización en donde se realizan este tipo de actividades está incorporada en una sociedad y como resultado repercute en ella el desarrollo de sus trabajadores.

La capacitación ayuda a la organización a darle una mayor rentabilidad, conduce al individuo al desarrollo a través de la motivación, realización, crecimiento y progreso y además fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

La consecuencia de la capacitación en el trabajo es el enriquecimiento de la población ya que los conocimientos adquiridos, el mejoramiento de las destrezas, conductas o actividades preparan al hombre en forma integral para la vida.

2.8 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

En los últimos años, tanto en el sector privado como en el sector público, hemos notado que se ha incrementado el interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal. En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales mencionaremos a continuación:

Objetivo general:

- Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una determinada tarea específica, en determinada organización.

Objetivos específicos:

- 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 más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base de mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renunciaciones, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de 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.

En conclusión y de una manera mas simple el principal objetivo de la capacitación es, en primera instancia, perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.

2.9 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen diferentes tipos de programas capacitación que las empresas utilizan, derivados de la necesidades de las organizaciones y de las disposiciones legales en esta materia.

La capacitación en clase es la mas tradicional ya que las organizaciones pueden organizar sus propias clases ya sea antes o después de las horas regulares o cuando se consideran importantes se les permite a los empleados tomarlas en horas de trabajo.

Este tipo de capacitación se puede tomar en escuelas cercanas, o en sociedades profesionales o institutos de enseñanza. En las ultimas décadas han surgido empresas privadas dedicadas al negocio de impartir cursos de capacitación para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio.

Strauss y Sayles nos presentan la siguiente forma de clasificar los tipos de capacitación.

1. **CAPACITACIÓN EN CLASE.** Este tipo de capacitación consiste en seguir el ejemplo de la educación tradicional.
 - La capacitación afuera del trabajo se realiza por medio de cursos que se preparan especialmente para las necesidades de la organización.

2. **CAPACITACIÓN EN SERVICIO.** La puede impartir un supervisor o asignarse a un empleado con experiencia para que instruya al principiante.

- **Capacitación informal.** En este tipo de capacitación es probable que el supervisor haga pasar al empleado por distintas tareas a fin de darle una experiencia mas amplia.

3. **COMBINACIÓN.** Aquí se trata de combinar el realismo de la capacitación en servicio con la reducción de presiones para obtener de inmediato los beneficios de los cursos externos.

- **Capacitación de antesala.** Esta se utiliza cuando el puesto es difícil, cuando los errores perjudican gravemente los programas y métodos de producción o cuando se requiere una enseñanza muy especial.
- **Capacitación trabajando como aprendiz de un maestro.** En este tipo de capacitación se trabaja directamente a través de la experiencia real obtenida a través del trabajo. Aquí se ofrece la oportunidad de aplicar casi de inmediato la teoría, estimula la motivación y el aprendizaje.

Calderón Córdova en su "Manual para la administración del proceso de capacitación de personal" nos muestra otra forma de clasificar los tipos de capacitación.

1. **CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO.** Que está diseñada específicamente para el trabajador de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.

Esta a su vez se integra por:

- Capacitación de preingreso. En ésta se le proporciona al nuevo personal los conocimientos necesarios y ayuda a desarrollar sus habilidades o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
 - Inducción. Es el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas para apresurar su integración a la organización.
 - Capacitación promocional. Son las acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel.
2. **CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO.** La integran diversas actividades para desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan.

- **Adiestramiento.** Consiste en una acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

 - **Capacitación específica y humana.** Es un proceso educativo aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.
3. **DESARROLLO.** Este se enfoca a la formación integral del individuo y, específicamente las que puede llevar acabo la organización para contribuir a esta formación.
- **Educación formal para adultos.** Es el proceso por medio del cual se le apoya al personal para su desarrollo en la educación escolarizada.
 - **Integración de la personalidad.** Son eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.
 - **Actividades recreativas y culturales.** Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con su grupo de trabajo y su familia, así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística.

2.10 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

"Alejandro Mendoza Núñez" en su Libro " La Capacitación práctica en las organizaciones métodos y técnicas" nos dice lo siguiente:

Los métodos son formas específicas de organización de los participantes, contemplan un grupo de personas, para realizar actividades de aprendizaje similares y además son de corta duración y se pueden combinar con otras técnicas.

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN:

- Programas de inducción o de orientación
- Adiestramiento en el puesto
- Reuniones de trabajo
- Rotación de puestos
- Cursos en aula
- Paquetes didácticos
- Programa de lecturas
- Cursos por correspondencia

Los métodos de capacitación se clasifican en individuales y grupales dependiendo del número de participantes que se integran a los métodos.

INDIVIDUALES:

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

GRUPALES:

- Reuniones de trabajo
- Cursos en aula

2.11 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

En México desde la época prehispánica ya se advierte una marcada preocupación por la educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar de los jóvenes.

También en la colonia encontramos ordenamientos como las Ordenanzas de Minería que nos hablan de la educación y enseñanza de la educación destinada a las minas y donde

se trata la educación como el desarrollo o perfeccionamiento de las facultades intelectuales del joven, mediante preceptos, ejercicios y ejemplos; y la enseñanza, como el formar a un individuo apto y hábil para el trabajo de las minas.

En 1873 se funda el gran círculo de obreros en México, que tiene entre sus objetivos la propagación, entre la clase obrera de la instrucción relativa a las artes y oficios como parte de las obligaciones del patrón.

Como hemos visto, a través del tiempo los Legisladores mexicanos siempre se han preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual.

LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

En su artículo 123 señala:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

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.

VII.-La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y actitudes de los aspirante.

El estado organizará escuelas de administración pública.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

En nuestro país la capacitación se ha convertido en obligatoria como lo señala la Ley Federal del Trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

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 patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría de trabajo y previsión social. En caso de tal adición, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

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

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

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

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender 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 actitud que sean requeridos.

LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO

TITULO SEGUNDO

Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares

Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos con forme al escalafón y procurar el mantenimiento de su actitud profesional.

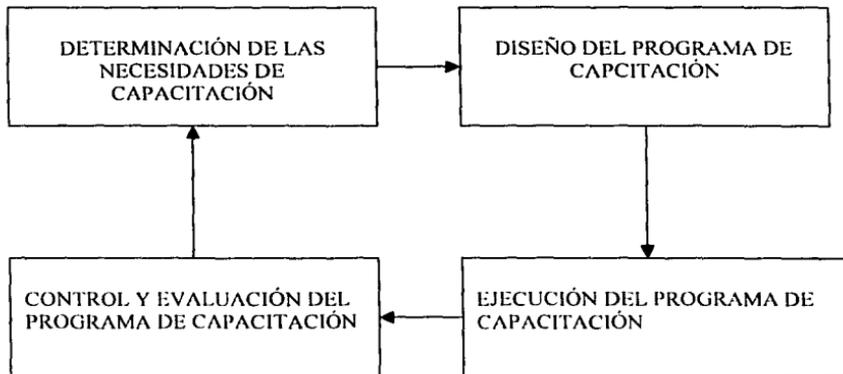
Artículo 44.-

VIII-C.- asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

2.12 PROCESO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso continuo para alcanzar los objetivos específicos de la capacitación y su propósito es elevar la productividad de las personas en su trabajo a través de su comportamiento.

Enseguida citaremos los elementos del proceso de capacitación:



1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. Cuya finalidad es obtener información con respecto a las carencias de conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes de un trabajador o trabajadores con relación a las actividades que desempeñan en su puesto de trabajo. Para conocer cuales son las necesidades de capacitación dentro de la organización," W. Mc Gehee y P. Thayer", han sugerido tres tipos de análisis: organizacional, de funciones y de personas.

El análisis organizacional se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización y sus relaciones con los objetivos. Dentro de este marco se pueden definir con mayor claridad las necesidades de capacitación.

El análisis de funciones en este tipo no se toma en cuenta el desempeño del empleado en el mismo, aquí se incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requerido) si se requiere que el trabajo se realice en forma eficaz. Solo se concentra la atención en la tarea y no sobre el individuo.

El análisis de personas consiste en examinar el conocimiento, las actitudes y habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones debe hacer a su comportamiento si quiere contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

En conclusión es una investigación que se realiza con el fin de ayudarnos a conocer las necesidades de capacitación del personal dentro de la organización y así poder diseñar un adecuado programa de capacitación.

2. EL DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. Es el conjunto de estrategias a seguir, para la satisfacción de dichas necesidades y que involucra la confección de objetivos; el diseño de contenidos; la selección de medios y modos para operarlos procesos de formación del personal, la priorización de actividades, genéricas para todo el personal de la empresa y específicas para los empleados de una área en particular y que se estiman a corto, mediano y largo plazo; y, la asignación de partidas presupuestales, con relación directa, a la prioridad y a la necesidad de capacitación.

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN:

Cuando ya se encontraron las necesidades de capacitación de cada persona, la siguiente fase del proceso es el diseño del programa de capacitación a continuación mencionaremos los pasos a seguir para su elaboración:

Como primer paso se deben determinar los objetivos o metas que se deben alcanzar, se deben tener siempre presentes durante toda la planeación y ejecución del programa.

Los objetivos deben ser:

- a) claros
- b) precisos
- c) realistas y,
- d) medibles

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

Después se procede con lo siguiente:

- Se definen los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad, c) por fases del proceso de trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

Se deben selección de los medios y material

- Quienes deben asistir al programa
- Las instalaciones que se van a necesitar
- Los materiales que se van a necesitar
- Selección de métodos y técnicas de enseñanza

4. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. Existen diversos enfoques respecto a la ejecución de la capacitación, H. Wilson, menciona cinco enfoques a nivel operativo que son:

- *El supervisor hace todo.* En algunas empresas el supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
- *El supervisor delega a un asistente.* El asistente es el que realiza toda la capacitación por su cuenta o con ayuda del supervisor.
- *El supervisor orienta.* En algunas empresas asignan al supervisor la función de capacitación, ofreciéndole una adecuada instrucción para que oriente respecto al trabajo efectivo.
- *El supervisor asesora.* Se delega al supervisor la función de entrenar, pero le ofrecen los servicios de asesoría con especialistas externos de capacitación.

- *El supervisor no participa.* El administrador no tiene responsabilidad sobre la capacitación y se le delega toda la responsabilidad a algún administrador de capacitación.

5. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN. Esta es la fase final del proceso de capacitación, aquí se evalúa la calidad del programa elegido. Su propósito es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educacionales del trabajo ofrecido.

A veces se hacen evaluaciones semestrales o anuales para lograr una evaluación de la cantidad de beneficios residuales, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación.

House R. Llevo a cabo una investigación acerca de las concepciones, conceptos y métodos de desarrollo ejecutivo, y trabajo sobre los requisitos esenciales de apoyo de la alta administración y la importancia de las variables del ambiente en la eficacia de la capacitación.

La evaluación de la capacitación debe considerar dos aspectos muy importantes:

- La determinación del grado hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción.
- Esta relacionado con el grado hasta el cual el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

Por otro lado también permite verificar el aprovechamiento del capacitando en los procesos de instrucción en los cuales se vea involucrado y en otro aspecto, se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación. Se visualiza en incrementos en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador. La capacitación no es mas que otra función de la administración de personal, que se debe evaluar para conocer el grado de efectividad que se logró obtener.

CAPÍTULO

3

3.1.- EFICIENCIA Y EFICACIA

CONCEPTO DE EFICIENCIA

En seguida mencionaremos algunos conceptos de los siguientes autores:

Idalberto Chiavenato, menciona " la eficiencia como una relación entre costo y beneficios de tal forma que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de cómo las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos) con la finalidad de los recursos (materiales y humanos) se utilicen de la mejor forma posible ". "Utilización de los recursos disponibles". La eficiencia no se preocupa por los fines sino por utilizar los medios, procedimientos y métodos mas adecuados, éstos debidamente planeados y organizados con la finalidad de optimizar los recursos disponibles.

Salvador Mercado, señala " la eficiencia como el logro de los objetivos garantizando los recursos disponibles con el mínimo costo y máxima calidad ".

James A.F. Stoner, dice que es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

La eficiencia utiliza un sistema en el cual se emplea la menor cantidad de recursos en comparación con otros bajo las mismas circunstancias. Así que la eficiencia aumentara en la medida que los costos de los recursos utilizados disminuyan.

CONCEPTO DE EFICACIA:

Idealberto Chiavenato, menciona que la eficacia se preocupa por hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que le rodea. "El logro de los objetivos mediante los recursos disponibles".

James A. F. Stoner, nos dice que para él, implica elegir metas acertadas además de tener la capacidad para determinar los objetivos apropiados. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. "hacer lo que se debe hacer".

Peter Druker, afirma que la eficacia es la clave del éxito en una organización. Antes de dedicarnos a hacer algo eficiente primero tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer. "hacer las cosas correctas".

La eficacia es el resultado de una actividad, es elegir adecuadamente las metas que deseamos alcanzar en la organización es decir, lograr resultados que satisfagan las necesidades del producto o servicio.

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA

Para poder entender mejor la eficiencia y la eficacia considero importante mencionar sus diferencias:

EFICIENCIA

- Se busca pensar en forma adecuada y hacer bien las cosas.
- Se pretende resolver los problemas.
- Se pretende proteger los recursos.
- se pretende cumplir con los procedimientos.
- Se pretende disminuir los costos.

EFICACIA

- Se busca decidir y hacer lo que es importante.
- Se pretende identificar y jerarquizar los problemas en términos de relevancia y generar y generar alternativas creativas.
- Se pretende optimizar el uso de los recursos, según los proyectos disponibles y el grado de deseabilidad de los mismos.
- Se pretende hacer lo necesario para lograr los resultados deseados.
- Se pretende incrementar las utilidades.

Las organizaciones no solamente tienen que ser eficaces si no que también deben ser eficientes.

3.2.- CONCEPTO DE CALIDAD

Ninguna persona se ha puesto de acuerdo en cuanto a la definición de calidad, algunas personas visualizan la calidad con relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y de comercialización. El significado de calidad ha venido evolucionando va cambiando a lo largo de la vida dependiendo de las diferentes facetas y necesidades de la actividad humana. Sin embargo considero importante comprender las diversas perspectivas a partir de las que se visualiza la calidad, para apreciar totalmente el papel que desempeñan en las muchas áreas de una organización empresarial.

DEFINICIÓN :

Colunga Dávila Carlos. (1995). Menciona que en español, el término *calidad* señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición.

El sustantivo inglés **quality** indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos términos derivan de la palabra latina *qualitas*, atis, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo latino *qualis*, e, que significa cuál, de que género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.

Sin embargo los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad" que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios.

Ernesto Mercado Ramírez nos dice que la calidad "es el grado en que un producto satisface las necesidades del consumidor".

Es un proceso en virtud del cual las empresas deben poner mayor atención a los derechos del consumidor, así como la legislación que regula la responsabilidad por los productos.

Joseph Juran Señala que son "aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente". "Calidad es satisfacer al cliente".

James A. S. Stoner Indica que "la calidad en el centro de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio", se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores a precios cada vez más competitivos; esto es "hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos".

Philip B. Crosby, desde una perspectiva técnica señala que la calidad es el "cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad a unos requisitos".

Según ISO 8402 es el "conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su actitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas."

Considero que la calidad no solo es satisfacer la necesidades del cliente consumidor de bienes y servicios sino que también implica a todos los trabajadores que intervinieron y cumplieron con los procedimientos del proceso que se utilizó para ese producto o servicio.

3.3.- IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

En la década de los 80 fue un periodo de cambios notables y de una creciente concientización de la calidad por parte de los consumidores, de la industria. Obviamente, cuanto, más tecnológicamente complejo sea un producto, es más probable que le ocurra una falla. Las reglamentaciones de seguridad, las devoluciones de mercancías y el rápido incremento de juicios sobre responsabilidades por producto han cambiado la actitud de la sociedad. Los negocios se han dado cuenta de que esta atención creciente a la calidad es vital para su supervivencia.

Afines de los 80 y hasta los 90, el interés en la calidad a crecido a una velocidad sin precedente, en gran parte gracias a la publicidad proveniente del Premio Nacional de Calidad.

Hoy en día, la administración y control de la calidad se reconoce como los cimientos de la competitividad en los negocios y se integra proactivamente con todas las prácticas comerciales.

Actualmente para que una organización tenga éxito es necesaria que preste mucha atención a la calidad, ya que para lograr vender o mantenerse en el mercado es necesario que el producto o servicio sea de calidad.

Para México es muy importante la calidad por estar integrado al comercio internacional, esto significa que permite la importación de muchos productos fabricados en el extranjero con alta calidad y tenemos una gran variedad de productos para escoger. Todo esto implica que los productos que se fabrican en México deberán mejorar y bajar sus precios para poder ser competitivos y satisfacer al mercado nacional, además de poder proyectarlos al mercado internacional.

3.4.- OBJETIVOS DE LA CALIDAD

Como ya indicamos anteriormente el principal objetivo de la calidad es el de satisfacer plenamente las necesidades del cliente, sin embargo no es el único existen otros que pueden significar el control en un determinado nivel o posición y estos pueden asumir diferentes formas. Por ejemplo disminuir los costos de inspección por los departamentos de fabricación, costos de desperdicio y reproceso relacionados con los costos de fabricación, y reducción de costos de garantías.

Según Sandholm Lennart. (1995). Los objetivos de la calidad mencionados pueden cuantificarse por:

- Costos de la calidad, por fábrica, por producto.
- Costos de falla interna, Por centro de costos, por producto.
- Fracción defectuosa de la inspección final.
- Cantidad de lotes rechazados en la inspección de recepción.

Cuantificar y expresar por escrito los objetivos de la calidad tiene sus ventajas. Ayudan a consolidar el modo de pensar de los departamentos involucrados, estimulan la acción hacen posible trabajar sobre las bases planeadas, además permite comparar el rendimiento actual con los objetivos.

3.5.- PRINCIPIOS DE CALIDAD

Reza Trosino. (1995). Nos dice que la calidad también tiene principios, que son muy importantes y que es necesario mencionar:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto interno como externo) ampliamente.
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás (con su personal, con su público externo, entre áreas, etc.).
6. Ser oportuno en el cumplimiento de tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y para enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipos de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Existen cuatro principios básicos de "Philip Crosby" sobre la filosofía de la administración para la calidad que considero importante mencionar a continuación:

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos y no como "algo bueno".
2. La calidad se logra a través de la prevención y no de la evaluación.
3. "Cero defectos" es la norma de realización de la calidad y no, "determinados niveles aceptables de calidad".
"Cero defectos debe ser interpretado como "hazlo bien desde la primera vez".
4. La calidad no se mide por índices, sino por el precio del cumplimiento .

3.6.- CONTROL DE CALIDAD

En la actualidad cada día se incrementa más el uso del control de la calidad en los procesos de fabricación, un aspecto importante del control de la calidad es que empieza a controlar la calidad desde su punto de origen, también es indispensable crear la conciencia de calidad, en todos los niveles desde los más altos directivos hasta el último de los obreros, ya que no solo es responsabilidad de una sola persona ni de una sola área sino todo lo contrario, es una responsabilidad que se debe compartir en la que deben participar desde el obrero de línea de ensamble, la secretaria, el encargado de compras, el gerente, el presidente de la empresa etc.

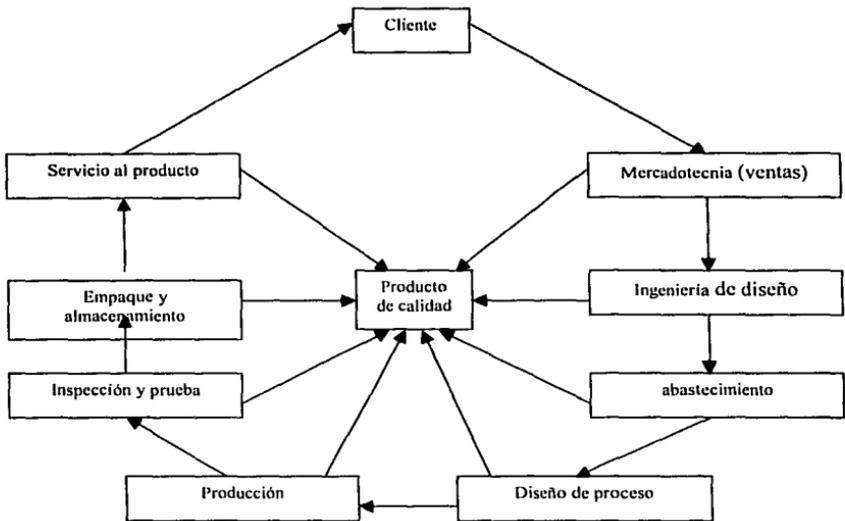
El control de la calidad también es un instrumento que permite a los directivos delegar autoridad y responsabilidades, librándolos de perder tiempo en detalles innecesarios sin perder el control, además está relacionado con las actividades de producción, inspección y revisión.

Daieh. Besterfield. nos dice, "el control de la calidad es la aplicación de técnicas y esfuerzos para lograr mantener y mejorar la calidad de un producto o de un servicio.

"Implica la integración de técnicas y actividades siguientes relacionadas entre sí:

1. Especificaciones de qué se necesita.
2. Diseño del producto o servicio de manera que cumpla con las especificaciones.
3. Producción o instalación que cumpla cabalmente con las especificaciones.
4. Inspección para cerciorarse del cumplimiento de las especificaciones.
5. Revisión durante el uso a fin de allegarse información que, en caso de ser necesario, sirva como base para modificar las especificaciones.

Áreas responsables del control de la calidad:



3.7.- CALIDAD PERSONAL

En la actualidad las empresas exigen a sus empleados que asuman más responsabilidades que actúen como enlace entre la organización y los clientes, para proporcionarles un mejor servicio, es decir que el empleado se sienta con la capacidad de hacer aportaciones personales que contribuyan a lograr el éxito de la misma. Sin embargo muchas organizaciones todavía no han logrado que sus empleados tengan iniciativa personal y actitudes positivas.

La calidad dentro de las organizaciones debe empezar a nivel personal, los comportamientos y actitudes personales de los individuos reflejan sus valores, los empleados que adoptan la calidad como un valor personal normalmente van mas allá de lo que se le pide o de lo que se espera que haga.

Harry V. Roberts, y bernard F. Sergesketter dice que la "calidad personal se puede considerar como una delegación de autoridad personal.

La calidad personal es el ingrediente esencial para hacer que se logre la calidad en el trabajo, a final de cuentas solo el personal puede lograr la calidad.

3.8.- CÍRCULOS DE CALIDAD

El movimiento de círculos de calidad se inició en Japón a comienzos de la década de 1960. Surgió como resultado de la enorme campaña de educación y capacitación sobre el tema de la calidad, que empezaron a desarrollar y llevar a la práctica empresas japonesas durante la década de 1950 a fin de promover y aplicar un control total de calidad como medio para mejorar los productos. La educación y la capacitación empezaron por los más altos cargos y fueron descendiendo paulatinamente hasta llegar al personal sin responsabilidades de supervisión.

Una vez que se hubo instruido a los operadores sobre los instrumentos para el mejoramiento de la calidad, se encontró que tenían que poner en práctica sus conocimientos. Para ello se formaron los círculos de calidad.

Werther William. (1990). Asegura que "un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas que realizan voluntariamente actividades de mejora de calidad, dentro de la propia planta, en forma continua y como parte del control integral de la empresa".

Vicent Laboucheix. (1992). Pag. 83. Define al círculo de calidad como " un pequeño grupo permanente y homogéneo compuesto de cinco a diez voluntarios que pertenecen a una misma unidad orgánica taller, oficina, servicio, laboratorio, red de ventas....) o que tienen preocupaciones profesionales comunes. Animado por el responsable más próximo, y actuando en relación con un animador, el círculo se reúne regularmente con la finalidad

de identificar, analizar y resolver los problemas de su elección referidos a la calidad, la productividad, la seguridad, las condiciones de trabajo, etcétera":

Los círculos de calidad son actividades de participación voluntaria de pequeños grupos de empleados que se reúnen con su dirigente o su responsable para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

1. La pertenencia es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. Se suele dar a los supervisores una breve explicación del concepto de círculos de calidad y se les pregunta si desean iniciar uno. Si la respuesta es positiva, se procede a explicar los mismos conceptos al personal supervisado, y se buscan candidatos.
2. La sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los círculos de calidad. En el caso de los supervisores, estas sesiones suelen prolongarse de dos a tres días. La mayor parte del tiempo se dedica a estudiar la dinámica de los grupos pequeños, habilidades del liderazgo y explicación de los planteamientos teóricos en que se basan los círculos de calidad.
3. Al grupo se le permite seleccionar los problemas que desea solucionar. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a

determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir. El proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática sino por consenso.

VENTAJAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

Cárdenas Herrera Raúl. Nos menciona algunas ventajas que citare a continuación:

1. Contribuyen al Desarrollo del personal, que es el componente más valioso de la empresa y del que depende el mejoramiento de la empresa.
2. Infunden el respeto a los seres humanos y subliman el lugar de trabajo para que cause satisfacción trabajar en el.
3. Despliegan las habilidades humanas plenamente y mediante ello se obtiene una infinidad de posibilidades creativas para resolver problemas y mejorar la calidad del proceso, producto y de la vida misma.
4. Ayuda a incrementar la productividad, la calidad y la utilidad, disminuyendo desperdicios, rechazos, desechos, costos, ausentismo y tiempo perdido.
5. Mejora la comunicación entre todos los niveles y elementos de la empresa.

6. Motivan al personal a participar y a ver los resultados de sus decisiones en la empresa.
7. Educan a las personas a trabajar en equipo.
8. Mejoran la cultura y el clima de la organización.

COSTO Y BENEFICIOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad originan pocos costos. Básicamente sus costos se relacionan con la capacitación, la preparación de materiales de enseñanza, y de proporcionar cursos a los coordinadores, a los supervisores y a los participantes en general.

Probablemente el costo más alto corresponda a los honorarios que reciben los capacitadores, así como los salarios que percibe el personal mientras que asiste a los cursos.

Desde los primeros meses de su implantación pueden identificarse beneficios tangibles de los círculos de calidad. Sin embargo, los ahorros monetarios obtenidos directamente de los trabajos llevados a cabo en los círculos de calidad no son el elemento más importante. En varias compañías se ha informado de notables avances en la calidad de la vida laboral.

3.9.- EQUIPOS DE TRABAJO

Un equipo es un grupo que se organiza para trabajar juntos, existen dos tipos de equipos, EQUIPOS DE TRABAJO Y EQUIPOS DE MEJORÍA, los primeros están orientados hacia temas y llegarán a la terminación de las tareas después de varias reuniones, los segundos se trabajan en forma permanente con la visión de una mejoría continua, pero solo nos interesaremos por saber los detalles de los equipos de trabajo.

Mercado Ramírez Ernesto señala que los equipos de trabajo son un conjunto de seis a diez voluntarios de una misma área que se reúnen con los propósitos siguiente:

1. Establecer la comunicación y colaboración más efectiva entre ellos mismos. Y con los otros departamentos y sus jefes y gerentes.
2. Aumentar la calidad de las relaciones humanas.
3. Hacer de cada trabajador un personaje que también decida las mejores formas de realizar su labor y que sugiera, con base a su experiencia las soluciones que mejorarían el desempeño de otras áreas relacionadas con las suyas.
4. Valorar justamente la participación, trabajo y creatividad de cada empleado.

5. Detectar los problemas de todo tipo técnico y personales relacionados con el trabajo, y caracterizarlos con el mayor detalle posible.
6. Analizar y determinar las causas reales de los problemas detectados.
7. Generar las estrategias que controlarán los problemas captados. Proponiendo las que se pueden corregir inmediatamente.
8. Captar la información necesaria para realizar, en aquellos que sea factible, un análisis de costo/beneficio y dar mayor fundamento en la presentación gerencial de las decisiones.
9. Diseñar los pasos necesarios para implantación de las políticas aprobadas por la gerencia.
10. Instrumentar las acciones con el apoyo de todos los trabajadores.
11. Evaluar el desempeño de tales acciones y llevar a cabo las correcciones pertinentes.

Cada equipo debe tener un líder que debe dirigir la reuniones, estimular la participación de cada miembro, planear la agenda así como seguirla, conducir las discusiones, mantener en curso la reunión, asignar tareas, y programar la siguiente reunión. Se debe seleccionar con mucho cuidado al líder de cada equipo, quizá deba ser necesario darle entrenamiento al líder si es la primera vez que dirige un equipo. Sería un buen candidato para el puesto de líder de equipo los supervisores, los líderes de grupo, o un trabajador sociable y respetado por sus compañeros.

REGLAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

1. La duración de las sesiones será de una hora exacta, una o dos veces por semana, y deberá iniciar y terminar puntualmente.
2. Los acuerdos que se tomen deberán ser por consenso de razones, mas que por votación.
3. Si algún miembro desea opinar no deberá ser interrumpido ni permitirse el dialogo.
4. No criticar idea o comentario alguno y tratar todas las ideas con respeto.
5. Respetar y apoyar al coordinador.

Por medio de los equipos de trabajo se forma un solo equipo entre empleados, jefes y gerentes. Con muchas ideas para mejorar la empresa.

3.10.- CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo de una organización es el entorno, el aire que se respira en la organización; el ambiente en el que se desenvuelve día a día desde el momento en que entra hasta la última hora de su jornada laboral. Por desgracia, son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de la empresa con resignación, siendo muchas las medidas que se pueden tomar para mejorar la vida laboral.

Anteriormente a los trabajadores se les contrataba para que hicieran exactamente lo que les ordenara el supervisor, sin preguntar, sin dudar, un buen trabajador era el que diariamente se presentaba a trabajar puntual, obediente y que no se quejara. De esta manera el obrero aprendía rápidamente que estaba contratado para trabajar, sin derecho a utilizar su experiencia o su creatividad o de participar, se le privaba de su dignidad, de su orgullo.

Algunas organizaciones llevan a cabo grandes esfuerzos para mejorar la vida laboral y proporcionar a los empleados una oportunidad para mejorar sus puestos y su contribución en la empresa, con un ambiente de mayor confianza y respeto. Con mucha frecuencia, los dirigentes no se preocupan por conocer las ideas que pueden aportar sus colaboradores y solo se empeñan en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas sin tomar en cuenta lo que esas personas pueden aportar a la organización.

En la actualidad esta falta de satisfacción en el trabajo se combina con el miedo por ser despidos y al cierre de plantas.

Uno de los métodos más comunes utilizados para crear un mejor ambiente en el trabajo lo constituye la participación de los empleados. La participación de los empleados se puede lograrse a través de un cierto número de métodos sistemáticos que permitan a los empleados a desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como su relación con la organización. Mediante dichos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de pertenencia.

Como en todo, existen obstáculos para poner en práctica los programas de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo que pueden impedir su éxito. Normalmente estos obstáculos o barreras surgen de la gerencia, de los empleados o de los sindicatos. Cada uno de estos grupos teme, por lo general, al efecto que provocan los cambios no conocidos.

Para que la empresa deba vencer estos obstáculos, el departamento de personal debe, explicar la necesidad de proceder a diferentes cambios, y explicar también los resultados que desea obtener.

Werther William. (1995). Señala que con frecuencia, tanto los empleados como los sindicatos pueden considerar con suspicacia estas nuevas situaciones, por que pueden temer que el programa se traduzca exclusivamente en beneficio de la administración y no de ellos. Estos sentimientos de desconfianza son más frecuentes en las compañías que no disfrutan de un buen nivel en su entorno laboral. Existe mayor confianza en los casos en que existe mayor seguridad en su empleo, ellos tienen mayor confianza en los programas de este tipo.

Frecuentemente la gerencia se opone al cambio por que duda de que los beneficios obtenidos justifiquen el potencial de interrupciones que existe en la producción o del servicio. Cuando se presenta la necesidad de cambiar a nuevos enfoques muchos ejecutivos clave consideran que su liderazgo funciona bien, incluso en casos en que la productividad, la calidad o el entorno laboral se encuentran en declinación. Los dirigentes sindicales son muy similares a los administradores de la empresa, también tienen poca disposición a desechar técnicas y viejos métodos de resolución de problemas. Esta falta de apoyo probablemente es el obstáculo más importante para los programas de mejoramiento de la calidad de la vida en el trabajo.

En México en 1981, Joaquín Peón reunió un grupo de especialistas en capacitación y en recursos humanos con el fin de discutir los mecanismos idóneos para mejorar la calidad de las empresas mexicanas. Este grupo se denominó DESARROLLO DE LA CALIDAD DE VIDA (DECAVI). El 30 de Agosto de 1981, Cambio Organizacional convocó a las organizaciones mexicanas a competir por el Premio Nacional de Calidad de vida en el trabajo, cuyo reconocimiento se entrega en el mes de Enero.

Cada día las organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como una forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede producir muchos beneficios relacionados con el desarrollo de la organización.

3.11 CULTURA DE CALIDAD.

Joe Batten, Dice: preocúpese por crear una cultura que refleje el penetrante poder de la gente —una cultura moderna que compendie el servicio, calidad, delegación de autoridad, innovación, visión y valores. Las culturas se construyen sobre una roca de principios demostrados o sobre la arena cambiante de la oportunidad a corto plazo. Construya una calidad total y su compañía resistirá la prueba del tiempo.

La cultura de calidad significa concientizar sobre calidad a todo el personal de la empresa, indicando posibilidades de capacitación y desarrollo personal, de participación y de reconocimiento. El crear una conciencia de calidad significa tratar de motivar al personal en el sentido del cambio y hacerles entender que la cultura es uno de los caminos para realizar y aceptar cambios que beneficiaran tanto a la empresa como al mismo personal de manera individual.

La cultura de calidad nos debe llevar a tener un gran interés por la selección, capacitación y entrenamiento del personal, por lo cual debe haber mas inversión para este tipo de actividades ya que con ello se asegura la compatibilidad del trabajador con su puesto de trabajo, desarrollando ampliamente sus habilidades, técnicas humanas y de servicio que influyen en la calidad y productividad del producto o servicio.

La cultura de calidad propicia en los individuos que sean mas participativos, permite al personal adquirir nuevos conocimientos y los obliga a un cambio de actitud mental, la cultura de calidad puede lograr dicho cambio pero a largo plazo. Por lo tanto es necesario inculcar inmediatamente una conciencia de calidad, la superación personal permanente y la participación de todos los niveles de la empresa.

3.12 CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COMO RESULTADO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA.

La calidad también debe extenderse a la administración pública ya que la administración debe incrementar su productividad, así como la calidad de los servicios públicos, innovar y poner más atención a los recursos humanos.

Además como todos sabemos la administración Pública no goza de una buena reputación, tiene una mala imagen no solo en México sino también en otros países, esta mala imagen puede ser el resultado de la ineficacia, despilfarro, mala atención, falta de organización, incompetencia, etc. Ahora también la Administración Pública empieza a tomar medidas para modernizar sus servicios lo cual quiere decir que quiere implantar la calidad. Para dar una imagen de eficacia se debe ser eficaz, para dar una imagen de calidad se debe implantar la calidad, la calidad se debe tomar muy en serio.

A continuación se mencionarán algunas razones por las cuales se debe implantar un sistema de calidad en la Administración Pública:

- Para mejorar el servicio al cliente interno.
- Para mejorar el servicio al cliente externo.
- Para que el cliente también se integre a la organización.

- Para ser mas competitivos.
- Para obtener resultados en los objetivos y la economía.
- Por economía y para reducir el déficit.
- Para mejorar la imagen.

Se deben poner en práctica programas que impulsen la eficacia y eficiencia de los servicios públicos, el sector público debe buscar y aplicar las técnicas adecuadas y usadas en la cuestión privada para mejorar los análisis y evaluaciones de producción.

Todos los conceptos de la calidad pueden y deben aplicarse a la administración pública, por que la calidad nos implica a todos. Debemos tener una conciencia nacional de calidad si queremos tener un país competitivo

CASO

PRÁCTICO

ANTECEDENTES

Con motivo de las reformas de las bases 1ª, 2ª y 3ª, del artículo 73 Constitucional, promulgadas el 28 de agosto de 1928, se suprimió el régimen municipal en el Distrito Federal y se encargó el gobierno de esta entidad al Presidente de la República, por conducto del órgano correspondiente, que resultó ser el Departamento del Distrito Federal, teniendo por objeto dichas reformas, una administración y distribución de los gastos públicos para que aprovecharan eficazmente al Distrito Federal.

Con base en estas Reformas Constitucionales, se promulgó el 31 de diciembre de 1928 la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal y de los Territorios Federales, creándose la Tesorería del Distrito Federal como órgano encargado de la Hacienda Pública del Gobierno de la ciudad bajo de la nominación de Dirección General de Rentas.

La expresada Ley Orgánica atribuyó a la Dirección General de Rentas del Distrito Federal la recaudación de impuestos, derecho y rentas de todo género integraron el erario del Departamento del Distrito Federal, así como el pago de los gastos demandados por los servicios públicos a cargo del propio Departamento.

Desde su creación en 1929, la estructura y organización de la Tesorería presentó un proceso continuo de desarrollo, se realizaron modificaciones a su organización, funcionamiento y bases legales para lograr cada vez mejores resultados en sus actividades, esencialmente encaminadas a obtener los recursos necesarios para la atención de los servicios públicos y la ejecución de las obras materiales en el Distrito Federal.

El 1º de enero de 1947, se efectuó una reorganización fundamental de la Tesorería del Distrito Federal, modificando aspectos de estructura orgánica, que anteriormente se dividían en cuatro grupos: a) Dependencias de apoyo del Director o del Subdirector, b) Oficinas Impositivas, c) Oficinas Controladoras y d) Oficinas manejadoras de Fondos; estas unidades se substituyeron por una organización más simple compuesta por tres grupos: a) Dependencia Impositivas, b) Dependencias Recaudadoras y c) Dependencias de servicios generales.

En el año de 1953, se realizó un nuevo proceso de reorganización por el que se crearon una Subtesorería de Impuestos, una Subtesorería de Fondos y asuntos Contables, la Subdirección técnica de Catastro e Impuesto Predial, la Subdirección de Rezagos y Ejecución y la Subprocuraduría Fiscal del Distrito Federal.

Uno de los acontecimientos más importantes en la historia de la Tesorería fue su ubicación definitiva. El 18 de octubre de 1963, el Presidente de República, Licenciado Adolfo López Mateos, inauguró los dos edificios de la Tesorería, ubicados en Niños Héroes Dr. Lavista, con una superficie total de 41,197, metros cuadrados y un costo de 45 millones de pesos.

En 1968 la Tesorería inició un proceso de desconcentración de la función de captación de ingresos, creó las agencias recaudadoras en las delegaciones alejadas del centro de la Ciudad de México y firmó un convenio con algunas instituciones bancarias para que se prestaran sus servicios de cobro en el pago del Impuesto Predial y de los Derechos por Servicios de Agua de cuenta corriente.

La estructura de la Tesorería permaneció hasta el año 1976 con ligeros cambios internos. En el año 1977, por el agrupamiento de áreas con funciones similares se dio origen a la creación de direcciones derivado de un plan integral de reestructuración, que se basó en la reforma administrativa implantada por el Gobierno Federal; abarcó desde la distribución de funciones hasta la formación de nuevas unidades, tendiente a lograr una organización más homogénea con áreas de funcionamiento bien determinadas.

En 1978 la Tesorería del Distrito Federal, tuvo algunos cambios en su estructura orgánica y en sus procedimientos, buscando mayor eficacia interna y atención a los contribuyentes, formalizados el 29 de Diciembre de 1979, por la expedición de una nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, en la que se integraron sus unidades receptoras

bajo un esquema por impuestos y conceptos recaudatorios; áreas técnicas y administrativas, las cuales permanecieron hasta 1982.

A finales de 1982, se encontraba vigente la Ley de Hacienda del Departamento del – Distrito Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1941, caracterizada por un amplio articulado que establecía una complejidad de rubros impositivos en extremo pormenorizados que le habían convertido en un ordenamiento difícil de interpretar y aplicar, con los efectos negativos consiguientes para las acciones de las autoridades fiscales, así como la seguridad jurídica de los contribuyentes, incidiendo en una recaudación raquítica e insuficiente para cubrir los gastos públicos del Departamento del Distrito Federal.

En 1985, con el temblor que terminó prácticamente con la Torre de la Tesorería la capacidad restauradora de la Institución se vio incrementada con el establecimiento de 20 Administraciones Tributarias locales, instalándose 8 cajas receptoras en cada una de ellas, equipadas con cajas electromagnéticas que cuentan con lectores ópticos lo que permite agilizar la recepción de pagos, abatir el tiempo de atención al contribuyente y obtener los insumos contables para rendir oportunamente la cuenta comprobada.

La estructura orgánica funcional de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal se basaba en un esquema tradicional por impuestos y había permanecido prácticamente sin cambios durante cerca de treinta años.

La estructura orgánica prevaleciente al 1º de Diciembre de 1982, se conformaba por el titular de la Tesorería del Departamento del Distrito Federal; dos Direcciones Generales

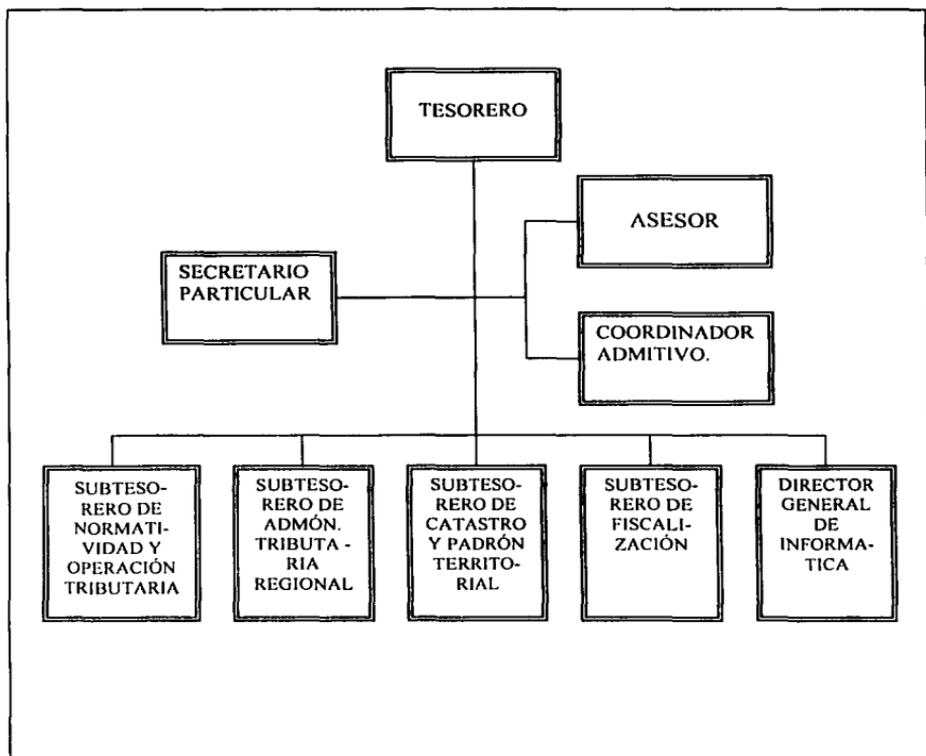
de Ingresos y de Egresos y Servicios; dos Direcciones de Área de Auditoría Fiscal y Procuraduría Fiscal; y una Unidad Departamental de auditoría Interna.

A partir del 1º de diciembre de 1983, se implantó una estructura de transición, creándose la Dirección General de Administración y subsistiendo las de Ingresos y de Egresos; se creó una Dirección de Área, de comunicación al contribuyente y se elevó a este nivel la Biblioteca "Guillermo Prieto" quedando debidamente autorizada el 26 de Mayo del mismo año.

La Secretaría de Finanzas del gobierno del Distrito Federal tiene como objetivo " Definir y coordinar la política fiscal de la Hacienda Pública del Departamento del Distrito Federal con el fin de incrementar la recaudación tributaria, abatir la evasión fiscal y mejorar el servicio a los contribuyentes.

La Tesorería contribuye al objetivo propuesto con un énfasis claramente enfocado hacia la generación de los ingresos propios de la administración pública del Distrito Federal. El incremento de la recaudación de las contribuciones establecidas en el Código Financiero del Distrito Federal, el aumento de las participaciones federales, la búsqueda de nuevas fuentes de tributación y el mejoramiento de la eficiencia de la administración de la recaudación han sido y continúan siendo la motivación fundamental de las acciones de la Tesorería.

A fines de 1994, la tesorería contaba con una estructura interna autorizada a la que se adscribían las siguientes unidades administrativas:



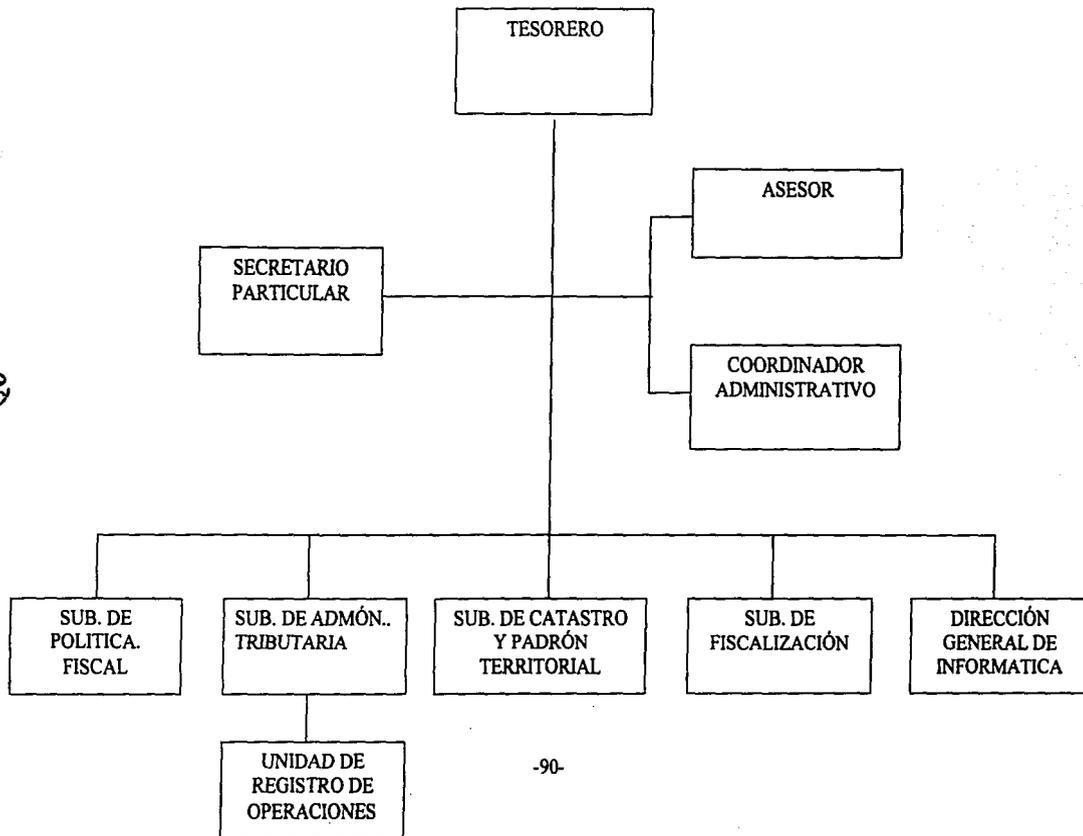
La Unidad Departamental de Registro de Operaciones Financieras.- forma parte de la Dirección General de Administración Financiera, que a su vez pertenece a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, (anteriormente Tesorería, aproximadamente en el año de 1989 pasa a ser Secretaría de Finanzas) y de contabilizar todos los movimientos correspondientes al ingreso y egreso del Gobierno del Distrito Federal.

Posteriormente éstas cifras se dan a conocer a las siguientes Dependencias del Gobierno:

- Jefe de Gobierno
- Asamblea de Representantes
- Tesorero del Distrito Federal
- Cuenta Pública
- Secretaría de Finanzas
- Dirección General de Control y Valuación
- Subtesorería de Administración Tributaria.
- Subtesorería de Política Fiscal

En el siguiente organigrama se presenta como está organizada en la actualidad la Tesorería.

ORGANIGRAMA DE LA TESORERIA DEL DISTRITO FEDERAL



PROBLEMÁTICA

En esta unidad se recibe día con día cortes de caja de la Unidad Departamental de caja y disponibilidades, con los que se formula un reporte que se envía a la Dirección de Ingresos, posteriormente se remite un informe a la Dirección General de Informática para inclusión de las cifras a las pólizas diarias y mensuales en el sistema, se devuelven a la Dirección de Ingresos para que a su vez se regresan a esta misma área para la validación y elaboración de un informe que se envía a la Dirección de Contabilidad de la Secretaría de Egresos.

Como consecuencia de toda la documentación con que se trabaja, se genera una acumulación de documentos que generalmente se encuentran desorganizados y cuando se solicita algún documento se tarda demasiado en encontrarlo y esto genera pérdida de tiempo.

Otro problema que existe es la duplicidad de actividades ya que en ocasiones dos personas realizan una misma labor, con la finalidad supuestamente de corroborar que el trabajo esté bien hecho.

El personal es muy apático con respecto a su trabajo, no considera necesario conocer mas allá de las labores que realizan, por el temor a recibir de sus jefes una carga de trabajo extra.

En la mayoría de las veces la carga de trabajo es para una sola persona, porque es la única que conoce más de las labores que se realizan en esta unidad departamental, esto también es consecuencia de que en varios casos los puestos son ocupados de manera improvisada es decir, mandan personal de otras áreas totalmente diferentes sin una previa capacitación.

Por otra parte no existe colaboración entre el mismo personal, el trabajo se realiza con poca calidad y toma más tiempo del necesario, sin importar si la demora afecta a terceras personas.

Esto es consecuencia de la falta de información, carencia de técnicas del personal, falta de planeación en las labores que se van a desarrollar, exceso de rutinas, y la falta de capacitación y preparación para las labores que se van desarrollar.

PROPUESTA

Con el fin de intentar resolver tal problemática ya mencionada con anterioridad y dado que estamos hablando del Sector Público, propongo un Programa de Capacitación en el que se incluyan temas que ayuden como primer paso a crear una cultura de calidad que implique concientizar y motivar al personal y además le permita desarrollarse e integrarse a sus puestos de trabajo, desarrollando sus habilidades y a través de ésta, se le permita adquirir nuevos conocimientos de acuerdo a las necesidades que se van presentando y sobre todo que ayude a que la calidad y productividad de su trabajo aumente día a día.

Como ya se mencionó en el marco teórico en el Capítulo II y como primer paso antes de iniciar el proceso de capacitación, es necesario detectar las necesidades de capacitación.

Por lo que se considero necesario hacerlo a través de cuestionarios que serán aplicados al personal de esta área posteriormente.

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Se considera necesario determinar las necesidades a través del método de encuesta y observación directa.

En el área de registro de operaciones de la Secretaría de Finanzas laboran 12 personas, a continuación mencionare sus nombres :

- Rosalba Ramírez López.
- Héctor Rosales Castro.
- Arturo Flores Gonzáles.
- Roberto Ramírez E.
- Juan Manuel Lesama.
- Rosa María Quiroz.
- Gabriela Guzmán E.
- Juan Cruz Fonseca.
- Susana Reyes García.
- María de la Luz Díaz
- Celia Palacios Vargas
- Luis Garza Soria

Se aplicará el cuestionario a las 12 personas mencionadas, obteniendo resultados que posteriormente se mostrarán.

CUESTIONARIO

1. ¿ Considera que su trabajo es importante ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

2. ¿ Considera que existe una buena comunicación con su jefe directo ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

3. ¿ Su jefe confía en el trabajo que realiza ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

4. ¿ Le gustan las actividades laborales que realiza en su área de trabajo ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

5. ¿ Usted cree que existe una buena comunicación con sus compañeros ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

6. ¿ Considera necesario conocer las actividades laborales que realizan sus compañeros ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

7. ¿ Le gustaría ayudar a sus compañeros con sus actividades laborales?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

8. ¿ Su trabajo se ve obstaculizado por falta de capacitación ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

9. ¿ Considera que realiza su trabajo con calidad ?

() Siempre () Nunca

() Casi siempre () Casi nunca

10. ¿ Considera que la calidad de su trabajo aumentará, si recibe capacitación ?

() Si

() NO

11. De acuerdo a las actividades que realiza cuales son los cursos que le interesaría o que considera importante conocer.

México D.F., a _____ de _____ de 2002.

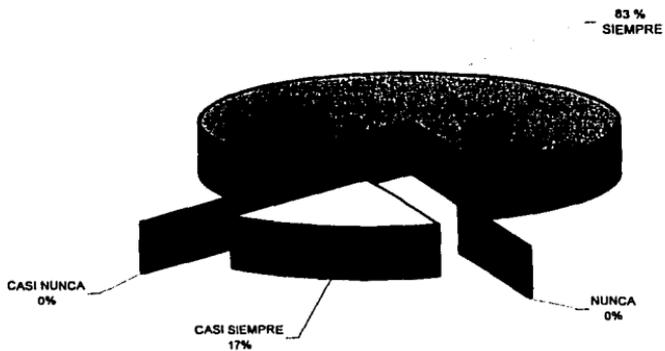
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO

- Con respecto a la pregunta número uno, el 83% de ellos contestó que siempre consideraba importante su trabajo.
- El 58% del personal considera que existe una buena comunicación con su jefe directo.
- El 67% respondió que su jefe casi siempre confía en su trabajo y solo un 25% dijo que su jefe siempre confía en su trabajo.
- El 91% dijo que casi siempre le gustan sus actividades laborales y el 9% contestó que siempre.
- Un 92% del personal cree que existe una buena comunicación con sus compañeros.
- El 58% del personal contestó que casi siempre considera necesario conocer las actividades laborales de sus compañeros.

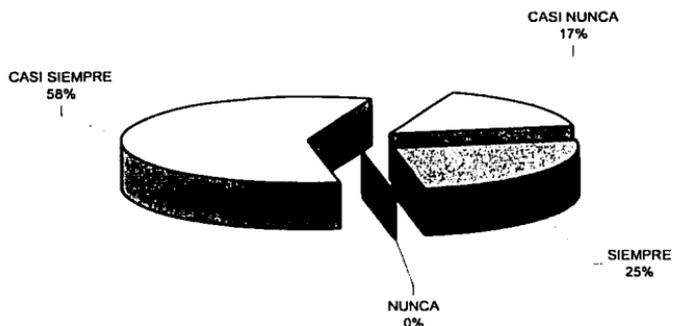
- A un 55% del personal le gusta ayudar a sus compañeros con sus actividades laborales y el 45% casi nunca.
- El 67% del personal considera que su trabajo se ve obstaculizado por falta de capacitación.
- Solo el 17% del personal considera que realiza su trabajo con calidad, el 83% nos dice que casi siempre lo realiza con calidad.
- El 100% del personal considera que la calidad de su trabajo aumentará si recibe capacitación.

Todo el personal encuestado considera muy importante la capacitación para el incremento de la calidad de su trabajo, también sugirieron algunos temas de su importancia que podrían incluirse en los cursos de capacitación.

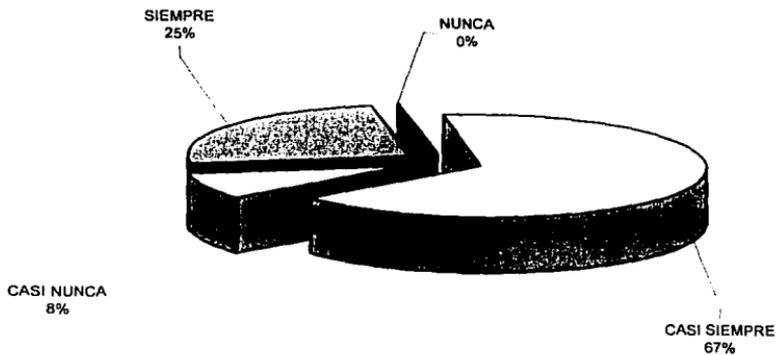
¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ES IMPORTANTE?



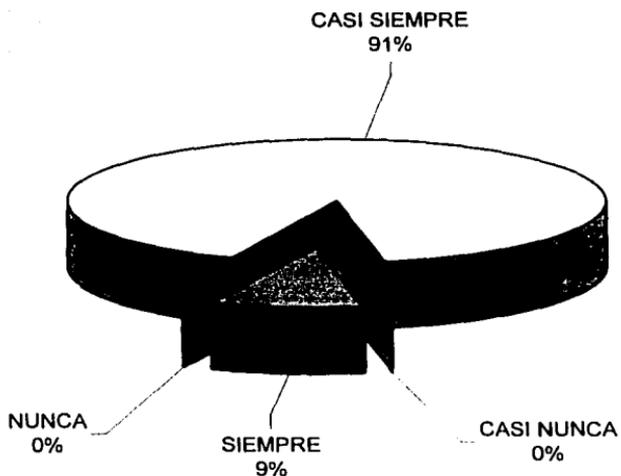
**¿CONSIDERA QUE EXISTE UNA BUENA
COMUNICACIÓN CON SU JEFE DIRECTO?**



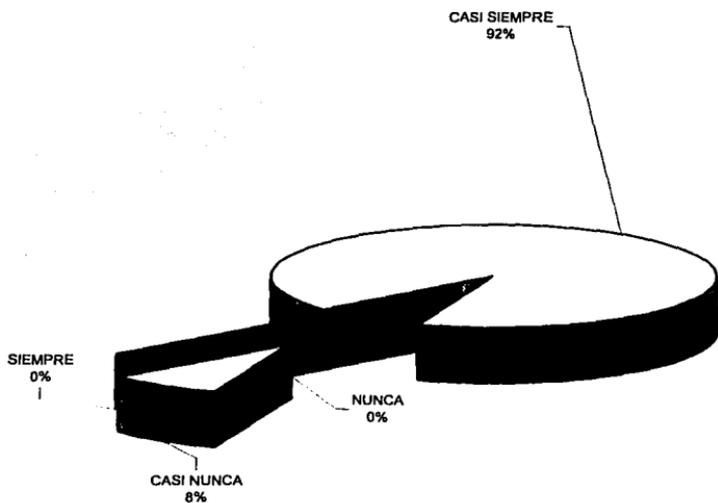
¿SU JEFE CONFÍA EN EL TRABAJO QUE REALIZA?



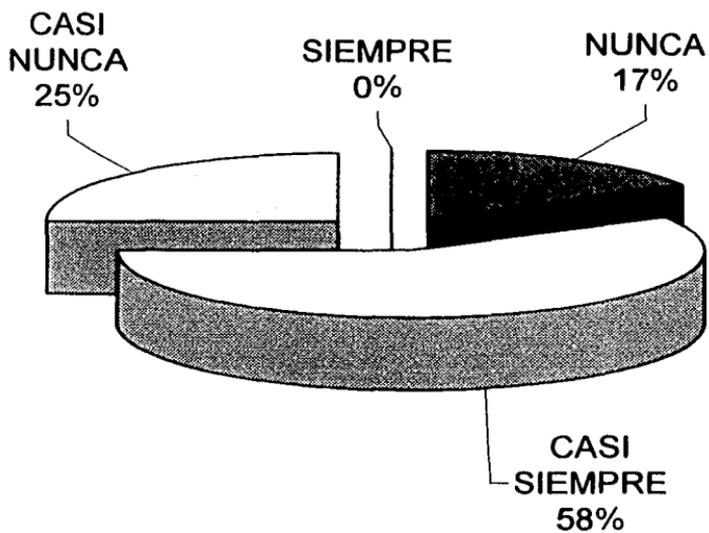
**¿LE GUSTAN LAS ACTIVIDADES LABORALES
QUE REALIZA EN EL ÁREA DE TRABAJO?**



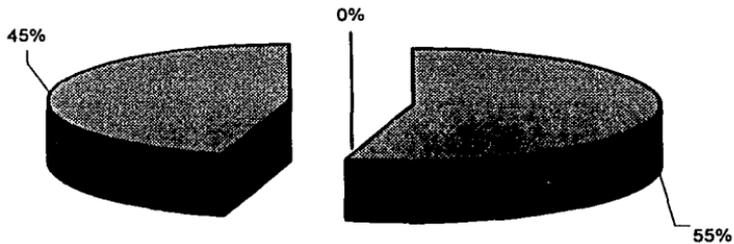
**¿USTED CREE QUE EXISTE UNA BUENA
COMUNICACIÓN CON SUS COMPAÑEROS?**



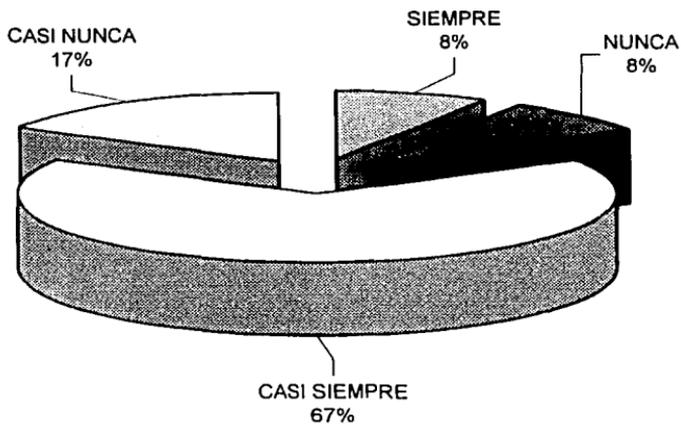
**¿CONSIDERA NECESARIO CONOCER LAS
ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZAN
SUS COMPAÑEROS?**



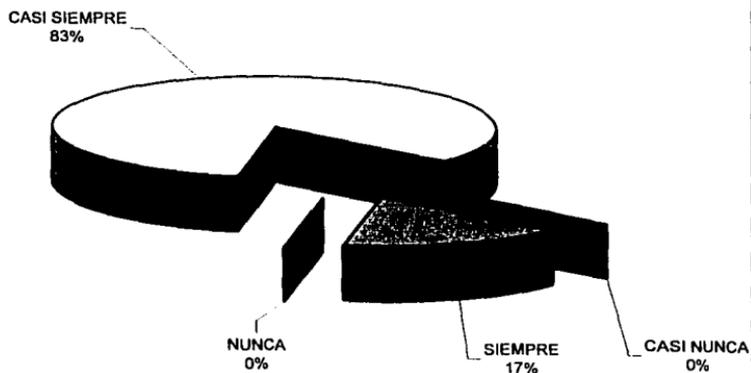
LE GUSTA AYUDAR A SUS COMPAÑEROS CON SUS ACTIVIDADES LABORALES?



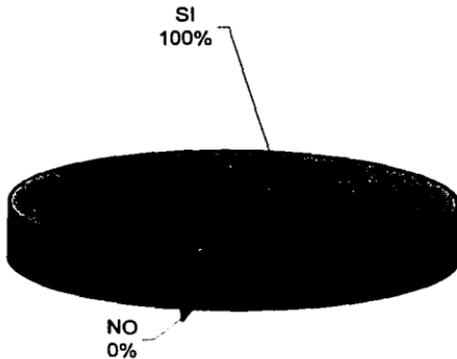
¿SU TRABAJO SE VE OBSTACULIZADO POR FALTA DE CAPACITACIÓN?



¿CONSIDERA QUE REALIZA SU TRABAJO CON CALIDAD?



**¿CONSIDERA QUE LA CALIDAD DE SU
TRABAJO AUMENTARÁ SI RECIBE
CAPACITACIÓN?**



Como consecuencia de los resultados obtenidos, a continuación se propone el Programa de Capacitación para el personal del Área de Registro de Operaciones.

MÉTODO DE CAPACITACIÓN:

Este método se podrá realizar de 2 maneras:

- Reuniones de trabajo
- Cursos en aulas

A demás será poyado con:

- Material didáctico
- Proyector de acetatos
- Acetatos
- Rota folios
- Cuestionarios
- Lecturas
- Material audiovisual

I. NOMBRE DEL CURSO: "INCREMENTO DE LA CALIDAD DE TRABAJO.

II. EXPOSITORES: Los tres primeros módulos se impartirán por personal interno del departamento de recursos humanos de la misma institución.

III. TÉCNICAS: Expositiva, audiovisual, participativa, etc.

IV. DURACIÓN DEL PROGRAMA: 15 sesiones de 3 horas cada una.- total 45 h.

V. HORARIOS Y FECHAS: De lunes a viernes del 7 de enero al 25 de enero del 2003, dentro del horario laboral.

VI. LUGAR DONDE SE IMPARTIRA LA CAPACITACIÓN: Centro de capacitación ubicado dentro de las instalaciones de la misma institución.

VII. OBJETIVO DEL CURSO: Estimular a los participantes para que reconozcan la enorme importancia que tiene la calidad de su trabajo, para su desempeño individual y de grupo, así como para la institución en la que laboran.

FECHA	HORARIO	T E M A	AGENTE CAPACITADOR		APOYO DIDÁCTICO	MÉTODO O TÉCNICA
			INT.	EXT.		
7 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	1. ROMPIENDO PARADIGMAS 1.1 BIENVENIDA 1.2 OBJETIVOS DEL CURSO 1.3 ENTREGA DE MATERIAL	X			EXPOSITIVAS
8 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	2. CONOCIENDO NUESTRO TRABAJO 2.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN 2.2 OBJETIVOS DE LA U.D.R.O.F.	X		ACETATOS MANUALES ROTA FOLIOS	AUDIOVISUAL EXPOSITIVA
9-11 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	3. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO 3.1 AUTOESTIMA 3.2 CAMBIO DE ACTITUDES 3.3 MANEJO DE CONFLICTOS 3.4 RELACIONES INTERPERSONALES	X		ACETATOS ROTA FOLIOS MANUALES	AUDIOVISUAL DINÁMICAS TRABAJO EN EQUIPO.

14

FECHA	HORARIO	T E M A	AGENTE CAPACITADOR		APOYO DIDÁCTICO	MÉTODO O TÉCNICA
			INT.	EXT.		
14-16 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	4. ¿ QUE ES LA CALIDAD ?			CAÑÓN ROTA FOLIOS	EXPOSITIVAS PARTICIPATIVA
		4.1 DEFINICIONES DE CALIDAD		X		
		4.2 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS				
		4.3 CÍRCULOS DE CALIDAD				
17-18 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	5. ¿ QUIÉN GENERA LA CALIDAD ?			ACETATOS ROTA FOLIOS PAPELERÍA	DINÁMICAS EXPOSITIVAS PARTICIPATIVAS CUESTIONARIOS
		5.1 IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO EN LA CALIDAD		X		
		5.2 CULTURA DE CALIDAD				
		5.3 CALIDAD PERSONAL				
21-24 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	6. EFICIENCIA Y EFICACIA COMO RESULTADO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE FINANZAS.			ACETATOS ROTA FOLIOS PAPELERÍA	EXPOSITIVAS DINÁMICAS TRABAJO EN EQUIPO
		6.1 EFICIENCIA Y EFICACIA				
		6.2 RESPONSABILIDAD				
		6.3 EL TRABAJO INDIVIDUAL				
		6.4 EL TRABAJO EN EQUIPO				

FECHA	HORARIO	TEMA	AGENTE CAPACITADOR		APOYO DIDÁCTICO	MÉTODO O TÉCNICA
			INT.	EXT.		
25 de enero	11:00-14:00 14:30-17:30	7. CLAUSURA DEL CURSO			PAPELERIA	PARTICIPATIVA INDIVIDUAL
		7.1 CONCLUSIONES	X	X		
		7.1 EVALUACIÓN DEL SEMINARIO POR LOS PARTICIPANTES.				
		7.2 ENTREGA DE DIPLOMAS A LOS PARTICIPANTES.				

911

Como podemos observar, y de acuerdo al título de este proyecto estamos llegando a hacer una propuesta de un Programa de Capacitación para el personal del área de registro de operaciones de la Secretaría de Finanzas, sin embargo y con el fin de que se vea que nuestra preocupación no termina en esta parte y aunque no lo indicamos al inicio de nuestro Trabajo de Seminario nos estamos dando también a la tarea de anexar una hoja de evaluación del curso y de un formato de diploma que podría ser entregado a los participantes como reconocimiento a su entusiasmo y dedicación para obtener para obtener mayores y mejores conocimientos para el desempeño de sus actividades.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La última etapa del proceso de capacitación es la evaluación del programa que como ya mencionamos en el Capítulo II, se deben considerar dos aspectos muy importantes.

- Hasta donde el programa de capacitación satisfizo los objetivos de instrucción y,
- Si el esfuerzo genera esta eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

La evaluación se realizará a través de un cuestionario para conocer la opinión del curso y otro para conocer la opinión sobre el instructor.

La evaluación del programa tiene la finalidad de determinar la efectividad del mismo, nos asegura que realmente el personal capacitado este aprovechando al máximo el programa de capacitación, aunque realmente esto se debería ver reflejado en el aumento de la calidad del trabajo, en la disminución de desperdicios, en el rendimiento etc.

SECRETARÍA DE FINANZAS
CIUDAD DE MEXICO
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

EVALUACIÓN DEL CURSO

FECHA: ____/____/____
MES DÍA AÑO

OBJETIVO: Solicitar tu ayuda para que proporciones información útil y necesaria, para mejorar el diseño y desarrollo de los eventos de capacitación.

DURACIÓN DEL CURSO: _____ HORAS

NOMBRE DEL CURSO:

NOMBRE DEL INSTRUCTOR:

EVALUACION DEL EVENTO:

EVALUACION DEL INSTRUCTOR

111

	Malo	Reg.	Bueno	Exce.
1.- El temario del curso fue:				
2.- La profundidad de los temas me parecieron:				
3.- El material de trabajo que se me proporciono fue:				
4.- La integración de grupo y la dinamica me parecieron:				
5.- Los apoyos didácticos utilizados en el evento fueron:				
6.- La sala de capacitación me pareció:				
7.- El programa tuvo: (marque un sólo renglón)				
_____ Buena combinación de teoría y práctica.				
_____ Demasiada teoría y poca práctica.				
_____ Demasiada práctica y poca teoría.				
_____ Poca teoría y poca práctica.				
8.- Comentarios y sugerencias:				

	Malo	Reg.	Bueno	Exce.
marque con X				
1.- Su exposición me pareció:				
2.- Su dominio del tema fue:				
3.- El lenguaje utilizado fue:				
4.- La secuencia lógica de su exposición me pareció.				
5.- La Preparación de sus sesiones fue:				
6.- El interes del instructor por los participantes fue:				
7.- Su forma de aclarar dudas y problemas me pareció.				
8.- El manejo de su material didáctico fue:				
9.- Ante situaciones conflictivas del grupo, manifesto su control:				
10.- Comentarios y sugerencias:				

NOTA USE EL REVERSO PARA COMENTARIOS ADICIONALES

DIPLOMA DE CAPACITACIÓN

**SECRETARÍA DE FINANZAS
CIUDAD DE MEXICO**

Otorga el presente

Diploma

A:

ROBERTO RAMIREZ

Por su participación en:

**EN EL CURSO LLAMADO
INCREMENTO DE LA CALIDAD
EN EL TRABAJO**

Impartido por la:

Lic. María Fuentes Arévalo

Con duración de 45 horas

México, D.F., enero del 2003

Area de capacitación

Instructor

CONCLUSIONES

Considero importante resaltar que independientemente de la institución ya sea pública o privada, éstas deben estar concientes y entender que deben contar con un programa de capacitación adecuado para cada una de sus áreas de acuerdo a sus necesidades.

Aun cuando sabemos que todo esto implica gastos a veces demasiado elevados debemos tomar en cuenta que se retribuirá en el incremento de la calidad en el trabajo así como en el servicio y ayudará principalmente a los empleados a ser más productivos.

Con este programa en particular se pretende motivar al personal proporcionándoles las herramientas necesarias que les permitan mejorar como personas y colaboradores de esta organización, creándoles un ambiente de seguridad al conocer perfectamente su trabajo y concientizándolos a cerca de la importancia que tiene que realicen su trabajo con calidad y ayudándoles a realizar sus tareas con mayor eficacia para así aumentar su desarrollo dentro de la misma organización.

Es importante mencionar que en nuestro país existe una escasez de recursos sobre todo en las empresas del Sector Público sin embargo es innegable que también requiere que su personal este mejor capacitado, que cuente con dirigentes especializados y profesionales que ayuden a borrar la mala imagen que tienen las dependencias de gobierno .

Es conveniente mencionar que en la Gaceta Oficial del Distrito Federal del 29 de Enero de 2002, salió un acuerdo administrativo por el que se establece el fondo de capacitación y superación del personal Hacendario, el cual espero que realmente su finalidad sea la de impulsar de manera permanente la actualización y formación integral del personal de la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- A. Gados Jaime. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. 1999.
- 2.- Aquino Jorge. Recursos Humanos. Editorial Macchi, 1996.
- 3.- Baena Guillermina. Tesis en 30 Días. Editores Mexicanos Unidos.
- 3.- Berlinches Cerezo Andrés. Calidad. Editorial Panorama. México 1999.
- 4.- Cárdenas Herrera Raúl A. Como Lograr la calidad en Bienes y Servicios. Editorial Limusa. México 1995
- 5.- Colunga Dávila Carlos. La Calidad en el Servicio. Editorial Panorama. 1995.
- 6.- Daieh. Besterfield, Ph. D. Pe. Control de Calidad. Editorial Prentice Hall. 1994.
- 7.- Enciclopedia de México. 2001.
- 8.- G. Testa. Organización y Dirección de Personal. Editorial,
- 9.- Lázaro Víctor. Sistemas y procedimientos (un manual para los negocios y la industria). Editorial diana México, 1989.
- 10.-Memorias de Gestión del Periodo de 1982-1988. Tesorería del distrito Federal.
- 11.-Memorias de Gestión del Periodo de 1994-1997. Secretaría de finanzas. (Tesorería del distrito Federal).
- 12.-Mercado Ramírez Ernesto. Calidad integral empresarial e institucional. Editorial Limusa. 1991.
- 13.-Munich Galindo, García Martínez. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas.
- 14.-Muñoz Amato Pedro. Introducción a la Administración Pública. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- 15.-Ramírez cavaza Cesar. Vicios y Virtudes de la Capacitación. Editorial pac, S.A. de C.V. (1997).
- 16.-Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas Primera Parte. Editorial Limusa, México.

- 17.-Reza Trosino Jesús Carlos. Como Desarrollar y Evaluar Programas. Editorial Panorama. 1995.
- 18.-Reza Trosino Jesús Carlos. El A B C del Administrador. Editorial Panorama. 1995.
- 19.-Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. Editorial Ecasa, 1993.
- 20.-Sandholm Lennart. Control Total de Calidad. Editorial Trillas. 1995.
- 21.-Senlle andres. Calidad total en los Servicios y en la Administración Pública. Editorial Gestión. 2000 S.A.
- 22.-Sue Mitchel Nancy. Desempeño con Calidad. Editorial Panorama. 1993.
- 23.-Werther Williamb. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGRAW-HILL. 1990.
- 24.-Zorrilla Martinez Pedro. La Administración Pública Federal. UNAM.