

00661



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos
Trabajo escrito

**Estructuración y administración de una
empresa de capacitación en Informática**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en
Administración (Organizaciones)**

Presenta: **Abelardo Pérez Uscanga**

Tutor: **Dr. Raúl Mejía Estañol**



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.

Reconocimiento

A la Universidad: Mi Alma Mater.

A mis padres, recordando los desmedidos sacrificios que hicieron por mi educación.

Agradezco el esfuerzo y los sacrificios de mi familia por su apoyo para mis estudios profesionales y el logro del presente trabajo. En especial a mi hija

A mis hermanos que supieron incansablemente orientarme con su empeño por el camino profesional.

A mi tutor, Dr. Raúl Mejía Estañol, que junto con mis sinodales me orientaron con invaluable consejos. También a los profesores de mi entrañable **Fac. de Contaduría y Administración agradeciendo su amistad y consejos.**

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
LA “ERA DIGITAL”	1
LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (TI) Y LA CAPACITACIÓN	2
Objetivo	6
CAPITULO 1	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	7
1.1 LA TECNOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA	7
1.2 OPORTUNIDAD DE PARTICIPACION	8
1.3 OBJETIVO	9
1.4 CUESTIONAMIENTO POR RESOLVER	11
1.5 JUSTIFICACION DEL PROYECTO	13
1.6 CONCLUSIONES PRELIMINARES	15
CAPITULO 2	17
MARCO CONCEPTUAL DE LA PROBLEMÁTICA	17
2.1 DESCRIPCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	17
2.1.1 Conceptos generales	18
2.2 EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA	21
2.3 OTROS ELEMENTOS A CONSIDERAR	23
2.4 PROTECCIÓN SOCIAL DEL EMPLEADO	24
2.4.1 El impulso legal de apoyo al personal	24
2.5 BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	26
2.6 LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA	26
2.7 CAMBIOS Y NUEVAS METODOLOGÍAS	27
2.8 NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONAL	28
2.9 NUEVAS PERSPECTIVAS DE CAPACITACIÓN	29

CAPITULO 3	31
NIVEL DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍAS ADOPTADAS	31
3.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	31
3.2 PROCEDIMIENTOS.....	33
3.3 EL INDICADOR DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACION.....	36
3.4 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	39
3.5 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS.....	40
3.6 ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN.....	42
3.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	44
CAPITULO 4	45
PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS RECURSOS	45
4.1 RECURSOS GENERALES Y ESTRUCTURA.....	45
4.2 PLANACIÓN DE LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS.....	45
4.3 PLANEACIÓN DE INSTALACIONES Y ADQUISICIÓN DE EQUIPOS..	47
4.4 PLANEACIÓN DE ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DEL SOFTWARE.	48
4.5 PLANEACIÓN DE ADQISICIÓN DE EQUIPOS AUDIOVISUALES.....	49
4.6 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN.....	50
4.7 PLANEACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....	51
4.8 ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA.....	52
4.9 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	52
4.10 GERENCIA DE FINANZAS.....	54
4.10.1 DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA.....	54
4.10.2 PRESUPUESTOS.....	55
4.10.3 OFICINA DE PAGOS AL PERSONAL E INSTRUCTORES.....	55
4.11 MERCADOTECNIA Y VENTAS.....	55
4.11.1 Publicidad y medios.....	56
4.11.2 VENTAS Y PROMOCION.....	57
CAPITULO 5	60
FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	60
5.1 CALENDARIZACION.....	60
5.2 ADMINISTRACION DE LAS INSTALACIONES.....	60
5.3 SERVICIOS AUXILIARES.....	61
5.4 MATERIAL PARA CURSOS.....	62
5.5 COORDINACION DE INSTRUCTORES.....	63
5.6 EVALUACION DEL CURSO.....	64
5.7 ADMINISTRACION DEL EQUIPO Y MANTENIEMIEMIENTO.....	64

5.8 ADMINISTRACION GENERAL DE RECURSOS.....	65
5.9 LOGÍSTICA DEL EQUIPO AUDIOVISUAL	66
5.10 PROCEDIMIENTO DE VENTAS.....	66
5.11 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS.....	67
5.12 MEDIOS DE PROMOCION.....	67
5.13 PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS.....	68
5.14 PROCEDIMIENTO DE PAGO A INSTRUCTORES.....	68
5.15 PAGO DE COMISIONES A PROMOTORES.....	69
CAPITULO 6.....	70
CONSTITUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	70
6.1 ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPOS Y ENCERES.....	70
6.2 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.....	71
6.3 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE CÓMPUTO.....	72
6.4 CALENDARIO.....	73
6.5 SERVICIOS AUXILIARES.....	75
6.6 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y PAGO INSTRUCTORES ...	76
6.7 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y PUBLICIDAD.....	78
6.8 BASE DE DATOS PARA PROMOCIONES.....	79
CAPITULO 7.....	80
IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO.....	80
7.1 ACTIVIDADES DE LA IMPLANTACION.....	80
7.2 SEGURIDAD EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.....	81
7.3 SELECCIÓN DE LOS CURSOS PARA INICIO DE OPERACIONES.....	83
7.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	84
7.5 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INTERNO.....	84
7.6 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	85
7.7 COORDINACIÓN CON LOS INSTRUCTORES.....	86
7.8 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y SOFTWARE.....	86
7.9 PRESUPUESTOS FINANCIEROS.....	87
7.10 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	90
7.11 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	90
7.12 CONTROL DE PAGOS DE LOS ASISTENTES.....	91
7.13 ADMINISTRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS CURSOS.....	91
7.14 EQUIPOS.....	91
7.15 BASE DE DATOS DE INFORMACIÓN DE CLIENTES.....	92

CAPITULO 8	94
<i>EVALUACIÓN.....</i>	94
8.1 EVALUACIÓN Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS	94
8.2 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	94
8.3 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ÁREAS DE LA EMPRESA.....	96
8.4 EVALUACIÓN DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .	103
CAPITULO 9	105
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO.....</i>	105
9.1 CONCLUSIONES:.....	105
9.2 RECOMENDACIONES:.....	106
9.21 Tecnología en capacitación:.....	107
9.22 Tecnología de Internet.....	108
9.23 Recomendaciones sobre el Hardware.....	110
9.24 Recomendaciones sobre el Software	111
9.25 Recomendaciones de Finanzas	112
9.26 Presupuestos.....	112
9.27 Administración de la empresa.....	113
9.28 Planeación del servicio.	114
9.29 Facturación y cobranza	115
9.30 Nota final del autor.	115
ANEXO	116
<i>LEY FEDERAL DEL TRABAJO.....</i>	116
BIBLIOGRAFIA	119

INTRODUCCIÓN

LA “ERA DIGITAL”

En la era moderna de la información, mediante los grandes desarrollos tecnológicos de la computación y la informática, junto con el gran crecimiento de necesidad de la información por parte de quienes toman decisiones y quienes laboran directamente como responsables de los recursos de sistemas de información, se están produciendo necesidades apremiantes por parte de los profesionistas de las diversas áreas organizacionales y en especial los recursos humanos de Informática, que tienen la responsabilidad de asegurar los servicios de información a los diferentes niveles y áreas de usuarios, por lo cual requieren cada vez más, una mejor capacitación en *Tecnología Informática (TI)*, tanto en *hardware* como en *software*.

Estas necesidades de capacitación se incrementan aun más por la gran variedad de nuevas versiones de las herramientas de software y la obsolescencia tecnológica del medio; por tanto, existen muchos profesionistas con necesidades permanentes de capacitación, debido a que están inmersos en un ambiente profesional cada vez más cambiante y dinámico. Esto les exige mantenerse actualizados con el conocimiento de nuevas herramientas para aplicarlas en sus actividades profesionales. Todo esto es impulsado por la creciente tecnología de Información de las empresas y su innovación.

Es de notarse que la capacitación siempre promueve el progreso personal y el de la empresa, lo cual propicia un desarrollo personal justo y meritorio, pero el individuo debe estar siempre consiente de ello para corresponder con una buena actitud al esfuerzo de inversión de la empresa en su preparación. De esto se debe propiciar que la productividad de la

empresa crezca para recuperar una buena parte de la inversión en capacitación; de aquí que siempre se le debe considerar como una buena inversión de la empresa a corto y mediano plazo.

La productividad es el producto de las personas, de los sistemas y de los recursos de la empresa, de manera que el personal debe asumir actitudes de responsabilidad profesional en cuanto a su motivación, liderazgo, superación, productividad, corresponsabilidad, etc. También las organizaciones como hemos dicho se benefician del desarrollo de sus recursos humanos tanto en una mayor competencia mediante estrategias de *crecimiento tecnológico*, que en la actualidad es un factor fundamental; así como debido a los altos grados de obsolescencia en los conocimientos, procedimientos y herramientas tecnológicas.

Finalmente, la capacitación también tiene que propiciar el desarrollo económico y social del individuo y la sociedad, como un fin último de progreso humano.

Invertir en capacitación de los recursos humanos produce con el tiempo una ventaja competitiva de la empresa. En la época empresarial actual se usa cada vez más la tecnología de información y la tecnología en general, lo cual permite ventajas competitivas a las empresas reflejadas en reducción de costos, tiempos de producción, etc., con muchas las ventajas internas y externas de la organización.

LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (TI) Y LA CAPACITACIÓN

El impacto que el incremento de TI produce el cambio dentro de la empresa e incluso la posibilidad de que se puedan convertir en "empresas virtuales" o bien, formar alianzas estratégicas con mayor facilidad y velocidad, con sus clientes, proveedores, etc. Podemos listar

algunas ventajas que se obtienen con el uso de la TI como son:

- Reducción de costos
- Diferenciación mayor
- Innovación
- Expansión y Crecimiento
- Desarrollo de Alianzas
- Mejoramiento de la Calidad
- Incremento de Productividad
- Incremento de eficiencia
- Plataforma sólida de TI
- Mejor Base de Conocimientos

Una de las principales repercusiones en la empresa debido al mayor uso de la TI es la necesidad de impulsar en mayor grado la capacitación de los recursos humanos de la misma, que son los que deben asimilarla y aplicarla a nivel de usuario. Asimismo, se puede observar que en los últimos años se han desarrollado otros métodos de capacitación en informática de tipo "interactivo por computadora" con los conocidos menús de "Ayuda" y los menús de uso "accesible al usuario". Junto con lo anterior, se dispone de *tutoriales* interactivos, para las necesidades de capacitación; con lo cual se ha incrementado la capacitación informática en sus distintas formas de impartir, incluso en la modalidad de educación por Internet.

Podemos indicar que el campo de la capacitación esta jugando un papel muy importante en la época moderna empresarial y no cabe duda que es un campo apasionante en la vida profesional porque es la forma de mejorar e incrementar el conocimiento de las personas, para resolver problemas de necesidades de conocimientos para sus actividades laborales.

A nivel de los especialistas en informática esto es aun más

acentuado, porque son los responsables directos de la introducción y adopción de la TI en la empresa y los que primeramente y en mayor grado experimentan el impacto del cambio tecnológico de la tecnología de información.

La capacitación es el proceso de enseñanza mediante el cual se actualizan los conocimientos y se perfeccionan para múltiples beneficios de las empresas y sus empleados. Desde la raíz, la palabra **Capacitare** nos indica el proceso de mejora y adaptación al cambio del individuo, por lo cual es indispensable.

Se ha encontrado que el proceso de capacitación esta íntimamente relacionado con el desarrollo económico, social y personal en la sociedad industrial y comercial y así mismo esta relacionado con el uso de la tecnología empleada, para obtener cada vez mayores tasas de productividad de los recursos humanos en los diferentes niveles de la organización.

La tecnología en general y la Tecnología Informática en particular están impactando tanto a la organización que han propiciado los grandes cambios en las empresas y sus productos y servicios. Al respecto pueden mencionarse los datos estadísticos de las 500 empresas más importantes que aparecieron en la revista *Fortune* de 1955; de las cuales el 70% de ellas esta actualmente fuera del mercado, lo cual da una idea de los grandes cambios corporativos debidos a la Tecnología.

Adicionalmente, esos cambios tecnológicos propician la creación de productos y servicios cada vez más cambiantes. Esto se puede resaltar al observar que las empresas en general más recientes, han incorporando en mayor grado la TI en sus actividades; y se puede confirmar que las constituidas en el periodo de 1980 a la fecha, son las que producen el mayor porcentaje de ingresos aportados al PIB; lo cual indica que las empresas

nuevas son las que producen más utilidades, pero que su permanencia en el mercado es cada vez menor, ante la necesidad de cambiar sus productos o incluso cambiar totalmente su actividad para subsistir en la era empresarial y comercial moderna.

Mediante el uso de la TI en las redes y el Internet, por ejemplo, se tiene un gran impacto de la aplicación estratégica de los sistemas de información que se crean en las empresas, los cuales han evolucionado enormemente tanto para los sistemas empresariales de información internos como para los sistemas comerciales externos de información. Como ejemplo, podemos mencionar los nuevos modelos de sistemas de Información empresariales; así como los sistemas de comercio y negocios electrónicos.

En virtud del interesante panorama que se contemplaba hacia el mayor uso de la TI por parte de las empresas, se pensó en emprender una experiencia profesional empresarial al fijar nuestros ojos en la actividad de capacitación en ese campo, previendo un enfoque del crecimiento de las necesidades profesionales, con la posibilidad de proporcionar mediante una empresa solvente, servicios de capacitación en Informática con calidad profesional, y en caso de resultar viable, analizarla para conocer el mercado, sus características y métodos para realizar el proyecto; lo cual es el campo de este trabajo, en el que describo mi participación a lo largo de varios años, con objeto de difundir y dar a conocer mis experiencias, para que constituya una aportación profesional a la administración de la capacitación.

Con la misión de búsqueda de oportunidades me avoqué, junto con mis asociados, a analizar este campo, confirmando algunos hechos que nos indicaran una tendencia de crecimiento permanente y buena rentabilidad para justificar una actividad profesional, para lo cual investigamos y analizamos diferentes parámetros que nos indicaran las buenas

posibilidades y nos confirmaran el atractivo de entrar en el mercado de capacitación firmemente.

Estamos seguros de que en nuestro país hay muy buenas perspectivas para el crecimiento de la capacitación informática y podemos pensar que se seguirá incrementando con fenómenos como el de la globalización y otros ya mencionados, como el fuerte cambio tecnológico, ya que nuestro país esta en vías de desarrollo, por lo cual necesitará más la capacitación Informática y en general.

Objetivo

El objetivo general de la presentación de este trabajo, es describir la manera de constituir una empresa de capacitación en Informática de nivel profesional, que sea eficiente y redituable, para satisfacer las necesidades profesionales del campo.

Para lograr el objetivo, se realizaron varias etapas en las que se dividió el proyecto, con objeto de investigar el campo y proceder a la realización del mismo, las cuales se presentan en este trabajo a través de una serie de capítulos que describen la forma en que se llevo a cabo el objetivo general mediante los temas que consideraron fundamentales, los cuales están comprendidos en los nueve capítulos componentes siguientes:

- 1- Planteamiento
- 2- Marco conceptual
- 3- Metodologías y nivel de investigación
- 4- Planeación de la estructura y recursos
- 5- Funciones y procedimientos
- 6- Estructura organizacional
- 7- Implantación del proyecto
- 8- Evaluación
- 9- Conclusiones y recomendaciones

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1.1 LA TECNOLOGÍA Y EL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN MODERNA.

La **Tecnología de Información** ha sido tan cambiante e impactante para las organizaciones y sus recursos humanos, que se ha vuelto indispensable para el desarrollo exitoso; por este motivo, actualmente los profesionistas de las diversas áreas administrativas y técnicas de la empresa requieren del uso de la **Tecnología de computación** para cumplir sus responsabilidades, por lo que se ven obligados continuamente a encontrar medios de **Capacitación** y de **actualización** para seguir cumpliendo en forma efectiva sus trabajos y actividades profesionales. Esto es más acentuado especialmente para los profesionistas y técnicos que laboran en áreas **Informática**. Puede citarse que tan solo en el año 2000 el crecimiento de la rama de **Tecnología de Información** fue del 18% en general.

Por ejemplo, se vive en un continuo aumento y cambio de versiones de software del creciente número de aplicaciones, paquetes y actualizaciones de software, por parte de las empresas que los generan. Lo mismo se puede evidenciar en lo que corresponde a equipos y dispositivos de tecnologías informáticas innovadoras; debido al gran auge y desarrollo permanente de los crecientes desarrollos tecnológicos; por lo cual se hace evidente la gran necesidad de **Capacitación** de nivel profesional para satisfacer sus demandas profesionales.

Adicionalmente a lo anterior, en la era actual de la **globalización** económica y social de las naciones, los profesionistas de nuestro país en vías de desarrollo están experimentando un incremento mayor de sus

necesidades de preparación, ya que están obligados a tener un nivel de preparación y competitividad equiparable al de los profesionistas extranjeros, en virtud de que las empresas están ahora íntimamente interconectados globalmente con los negocios y actividades comerciales o sociales externas mediante conceptos de **Empresas conectadas en Línea**, usualmente con **tecnología informática de punta**. En la nueva era organizacional y empresarial desaparecen sus fronteras físicas y geográficas, por lo cual los recursos humanos deben estar muy actualizados en conocimientos de nivel internacional; así como en tecnología moderna, para asegurar que todos los recursos humanos de la organización puedan interactuar con el exterior y mantener una comunicación y competitividad adecuada para sus actividades; así como controlar las transacciones de diversas índole para realizar negocios.

1.2 OPORTUNIDAD DE PARTICIPACION.

En virtud de la oportunidad que se presenta de participar con el respaldo de conocimientos profesionales en ésta importante rama de **Capacitación** de recursos humanos en Informática, con el objeto de realizar una aportación profesional al desarrollo organizacional, mediante el desempeño de una actividad profesional de capacitación, orientada a las empresas de nuestro país, tomé la decisión de investigar la viabilidad de participar en esa rama de capacitación en Informática, aportando nuestro esfuerzo y experiencia profesional para ofrecer una solución a la demanda de capacitación para niveles profesionales

Es por ese motivo que se decidió analizar la oportunidad y posibilidad de emprender un negocio de capacitación y abocarnos por principio a investigar sobre la problemática de ofrecer una solución efectiva mediante la creación de una **Empresa de Capacitación Profesional**, de carácter formal para satisfacer la demanda de profesionistas que

requieren continuamente capacitación en informática, y participar en ese mercado de conocimiento especializado para recursos humanos profesionales. Como en toda entidad comercial y de negocios, se asumió el propósito adicional de lograr un beneficio económico con ética y profesionalismo en la forma más realista posible.

Como se puede ver en los siguientes capítulos, cuando finalmente se decidió formar la empresa de capacitación, nos enfrentamos con diversos problemas inesperados, para poder alcanzar los objetivos propuestos sobre nuestro proyecto, aún considerando que se realizó una fase previa de investigación y planeación; esto se debió a situaciones no consideradas por omisiones y por la premura y el entusiasmo de buscar como tener en operación rápidamente nuestro proyecto y obtener los primeros resultados.

Sin embargo, siempre estuve alerta para detectar nuestros errores o desviaciones y corregirlos a tiempo; aún aquellos que sobre la marcha de la realización de nuestro proyecto se presentaron también. Sin embargo esto permitió acumular experiencia para comprobar varios de los conceptos e ideas generadas sobre nuestra empresa. Todo fue muy enriquecedor desde el punto de vista de la Administración de empresas y la capacitación del personal, por lo cual se podía asegurar que nuestra experiencia conseguida es de gran importancia para relatarse y transmitirla a los involucrados en el campo; incluso también para el lector interesado en el tema para ver perspectivas de negocios; así como al nivel de usuarios para ayudarlos en sus actividades profesionales en informática y para quienes se deseen dedicar al campo de la capacitación en informática específicamente.

1.3 OBJETIVO.

De acuerdo con el reconocimiento de la problemática descrita arriba, se definió un objetivo general propuesto y los diversos

objetivos específicos que se describen cuidando las normas y ética profesional pero ética y descriptiva por la Administración de las organizaciones y sus lineamientos generales al respecto. El alcance total quedó comprendido en el Objetivo General mediante cinco objetivos específicos que podemos describir de la siguiente manera:

- 1) Formar una empresa de **Servicios de Capacitación Profesional** para participar en el mercado de capacitación en Informática y satisfacer las necesidades profesionales de capacitación de usuarios expertos, técnicos y profesionales de informática.

Dentro de este objetivo Global nos hemos planteado una serie de objetivos componentes o sub-objetivos que lo integran, que constituyen la guía general de actividades de la empresa:

- 2) Obtener en un plazo de un año una buena imagen en el mercado de Capacitación en Informática a través del reconocimiento de una participación profesional y la aceptación de nuestro desmedido apoyo profesional y efectivo para quienes requieren de Capacitación en esta especialidad.
- 3) Obtener una buena retribución, económica para nuestro personal de capacitación, así como una Utilidad Social y Económica que permita a nuestra empresa realizar sus operaciones adecuadamente y eficientemente, con un cierto margen social para sus integrantes y propietarios accionistas.
- 4) Apoyar permanente a los profesionales para que los profesionistas para que logren sus responsabilidades profesionales ante la problemática del gran cambio tecnológico en informática que se les presenta continuamente en

sus actividades laborales.

- 5) Mantener una posición sin inclinaciones o identificaciones comerciales con ninguna marca o producto informático de Software, para hacer reconocible por los interesados, que los conocimientos ofrecidos en nuestros Servicios son totalmente imparciales; para asegurar una mayor lealtad y permanencia de uso y reconocimiento de nuestra oferta de Capacitación.

1.4 CUESTIONAMIENTO POR RESOLVER.

Según lo expuesto anteriormente y de acuerdo con los objetivos, se planteó para avocarnos a investigar el cuestionamiento general de **¿cómo estructurar y administrar una empresa de Capacitación Profesional en Informática ?**

La interrogante propuesta implicaba conocer como punto de partida, la forma en que esta constituido el mercado de profesionistas en Informática con la mayor precisión posible y conocer acerca de sus problemas y necesidades, perfiles de la actividad profesional que lo componen, etc.

Además se debe comentar la necesidad de tener un buen conocimiento de los temas, productos y sistemas de computación, tanto en *hardware* como en *software* de la tecnología de información que surge continuamente en el mercado; así como tener detectados aquellos que se suelen utilizar más por los profesionistas y cubran más sus necesidades. Para esto afortunadamente pudimos contar desde un principio, con personal profesionista universitario de un *grupo de planeación y administración*, que constituimos para analizar el Proyecto y definir un *Plan propuesto* para la fundación de una empresa.

También se deben conocer algunas técnicas de capacitación,

métodos y herramientas; además de contar con experiencia en capacitación de los recursos humanos.

Por otra parte, la interrogante planteada implica diversas actividades que van desde la determinación de los tipos de servicios que se deben ofrecer en este campo y la forma de llevarlos a cabo; así como de una revisión de la estructura necesaria para formar una empresa y las necesidades para la operación y financiamiento de la misma, como son los presupuestos, el atractivo financiero para analizar la rentabilidad de la empresa, conceptos de costeo y otros elementos por determinar, para confirmar la factibilidad de la puesta en marcha del proyecto. Para lograr esto, se plantearon diferentes áreas que se deberían revisar y definir:

- **Análisis y definición del proyecto**
- **Estudio de beneficio/costo**
- **Planeación financiera**
- **Presupuestos**
- **Estructura organizacional**
- **Conocimiento del mercado**
- **Planeación y administración**

Entre estas actividades generales podemos indicar algunas específicas como las siguientes:

- **Administración de instructores**
- **Sistema de facturación**
- **Sistema de pago a empleados**
- **Sistema de pago a instructores**
- **Planeación de mercadotecnia**

1.5 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

Son diversos los elementos que parecían justificar el interés de investigar y participar en el medio de capacitación, como los que se mencionaron anteriormente.

Adicionalmente, en el campo del desarrollo organizacional de los recursos humanos una parte esencial por considerar es el del bienestar económico y social de los recursos humanos de la organización con la satisfacción y reconocimiento de sus actividades y desempeño en su ambiente laboral y social de trabajo; que sin duda alguna permite afirmar que la organización y sus recursos humanos forman parte del ambiente *psico-social* del individuo, muy de acuerdo con los estudios y trabajos de investigadores organizacionales que han definido el grado de satisfacción social a través del trabajo de los individuos.

Esto nos permite constatar la necesidad de capacitación de los recursos humanos y apoya en parte la posibilidad de participar con un proyecto de capacitación en ese medio ambiente, para aportar a las empresas un efectivo apoyo profesional, que incluso nos permite conocer y mejorar algunas estrategias que las propias empresas pueden aplicar internamente para el desarrollo de sus recursos humanos.

Por otra parte tenemos la oportunidad de contribuir a formar en nuestro país una participación profesional con experiencia además de coadyuvar a la formación de otras entidades de capacitación que actualmente son escasas en nuestro país, y que nuestro medio profesional subsane las carencias de los profesionistas que no tuvieron las oportunidades de conocer en su preparación profesional académica las nuevas herramientas que surgen continuamente; por ejemplo de software, como en el caso de los modernos lenguajes de programación orientados a objetos, las

redes de computadoras, etc., los cuales en algunos casos no existían en las épocas de estudiante de los profesionistas.

También se puede afirmar que con el proyecto estamos aportando nuestros esfuerzos para la formación de *Instructores Profesionales* de informática de nuestro país y apoyar la capacitación de este importante grupo profesional, para prepararlos, ya que efectivamente también existe un déficit de los mismos; porque se requiere hacer inversiones en prepararlos y actualizarlos continuamente e incluso orientarlos en cada caso personal, ya que debemos pensar primeramente, que sean profesionistas que conocen su materia y la han practicado. Pero suele suceder en la práctica, que pueden no tener capacidad o conocimientos firmes pero si vocación o gusto por la capacitación, al tiempo que ignoran acerca de las aptitudes y preparación requeridos en la enseñanza. Por esto se debe estar muy pendiente y tener previsto siempre un *Plan de Capacitación* de Instructores con el material y los cursos de capacitación adecuados para ellos en particular y asegurar un proceso permanente de **“Capacitar al Capacitador”**; además de considerar que están inmersos en un proceso de capacitación continua, en el proceso enseñanza aprendizaje, durante de sus presentaciones.

Lo anterior incluye que los materiales requeridos para el apoyo de cada curso, sean preparados tanto por parte de la administración, como por la parte de los Instructores, con objeto de involucrarlos para que de esa forma también se *autocapaciten* con la práctica de instructores y se sitúen mejor en la problemática de transmitir sus conocimientos a los capacitandos, con la seguridad de estar concientes de la forma más adecuada para lograr ese objetivo.

De esta forma se puede tener también la oportunidad incluso de investigar sobre las necesidades específicas de capacitación de los

grupos solicitantes y ensayar o descubrir nuevas metodologías específicas de la problemática profesional de la capacitación. Esto es tomando en consideración que se trata de una actividad totalmente práctica y participativa por ambas partes de los capacitadores y capacitandos; que permiten ensayar posibles hipótesis, métodos y procedimientos de capacitación a lo largo del tiempo, apoyados en algunos mecanismos, como el de tomar en consideración las evaluaciones que se realizan de los participantes, para hacer las correcciones pertinentes.

1.6 CONCLUSIONES PRELIMINARES.

Con base a lo expuesto anteriormente, se pudo concluir que el proyecto propuesto si tenía perspectivas de viabilidad y nos brinda la oportunidad de alcanzar los objetivos planteados, como el de obtener un reconocimiento a nuestro profesionalismo en el medio y mediante una participación profesional obtener en el mercado una buena imagen profesional. Por este motivo se decidió avocarnos a la tarea de definir un **Marco Conceptual** sobre la problemática descrita, para delimitarla y poder construir un **Plan de trabajo** de nuestro proyecto, para la realización de una empresa dedicada a resolver esa problemática con una base firme, constituyendo un negocio profesional ético que nos permitiera participar en el medio profesional de la capacitación informática.

En función de esto se procedió a diseñar un *Plan de Análisis* para comprobación de los datos y la confirmación de la justificación de los objetivos planteados en el proyecto. Se distribuyeron las diversas actividades de investigación y confirmación de algunas premisas generales prácticas y aseveraciones genéricas e incluso se hicieron proyecciones de algunos elementos que actúan sobre la viabilidad del proyecto; de tal manera que con las estimaciones se concluyó que eran muy positivos para elaborar un proyecto redituable; lo cual se mostrará mas adelante, con la

información que se obtuvo a lo largo del trabajo, y los resultados obtenidos sobre el caso en particular.

Todo lo anterior fue posible gracias a que se contó con la experiencia en el campo de un pequeño grupo de colaboradores, que fuimos fundadores de la empresa de capacitación, dedicados a la capacitación profesional y universitaria a lo largo de varios años en informática y administración, que quisimos ser optimistas y tener la visión empresarial del desarrollo de la computación en nuestro país y ser fieles a nuestras convicciones profesionales; así como profesionistas emprendedores de proyectos, aceptando cierto nivel de riesgos.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Como primer paso fue necesario acotar las fronteras de la problemática que rodeaba nuestro proyecto, porque era necesario definir el medioambiente en que realizaríamos los siguientes, como son algunas investigaciones y encuestas directas, para asegurarnos de no desviarnos hacia otros problemas que no fueran de primer orden o que no tuvieran efectos directos sobre nuestro caso, de tal forma que procedimos a formar un *Marco de Conceptual* válido para nuestra investigación.

Nuestro Marco Conceptual se forma teniendo como fundamento la necesidad de los recursos humanos productivos de cualquier nivel, por tener un progreso dentro de sus actividades laborales y su ambiente social. La herramienta fundamental para lograr esos fines es con base en la obtención de conocimientos y experiencias para especialización mediante su incorporación a programas de *Capacitación y Entrenamiento* que se promueven dentro y fuera de las organizaciones e instituciones.

En el ámbito de la capacitación se cuenta con diversos estudios y teorías que permiten analizar la capacitación como proceso de enseñanza y aprendizaje, como medio para el desarrollo y actualización de conocimientos de los individuos y sus formas más efectiva para conseguirlo, lo cual se ha visto que es una necesidad del individuo como puente para alcanzar objetivos de superación profesional y de promociones laborales en la participación dentro de alguna organización.

Aquí describimos algunos conceptos que se han contemplado en nuestro caso, derivados de algunos de dichos estudios, los cuales fueron tomados en consideración, para formar la base de sustento de nuestro esquema conceptual en el que se situó nuestro caso práctico.

Uno de los objetivos de la capacitación es lograr y facilitar el aprendizaje del empleado para orientar su conducta hacia los objetivos de la organización. Junto con esto, elevar la productividad y la calidad de vida del empleado y facilitarle la creatividad, la participación y colaboración.

En general, los problemas de desempeño o *performance*^f de las personas ocurren en cualquier grupo de trabajo, niveles o áreas funcionales de la organización

La capacitación tiende a enfocar tres variables del *performance*.

- 1- Las aptitudes para el desempeño o *performance* en el trabajo
- 2- El conocimiento esencial para entender como se debe realizar un trabajo
- 3- Las actitudes asociadas a la realización a ese trabajo

Por ello las actividades envueltas en dar ayudas a los individuos en cualquier conocimiento, actitudes, aptitudes se llaman **entrenamiento o capacitación** en general y los métodos para llevarlas a cabo deben ser adecuados.

2.1.1 Conceptos generales

Dentro de los estudios de la capacitación se contempla también reducir el conflicto entre los objetivos personales y los organizacionales que se

* Desempeño, comportamiento

presentan en las organizaciones, ya que suele ser una fuente de ineficiencia y conflicto de objetivos. En este sentido, los investigadores Argyris¹ en 1967 y Stagner en 1966 descubren una problemática muy seria de nuestra moderna civilización industrial y tecnológica, la cual se debe a las deficiencias de habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados de la organización.

También *Peter Drucker*², investigador corporativo, reconoce los problemas de la organización y se declara en contra de la clásica concepción puramente económica de la empresa, con el objetivo único de buscar el aumento de los beneficios económicos; indicando que se deben marcar objetivos en todas las áreas de la organización con las que interactúan las operaciones y resultados para la supervivencia del negocio, como los mercados, la Innovación tecnológica, la productividad, los recursos humanos, la formación pública, el comportamiento humano, las actitudes, responsabilidad pública, etc.

Desde 1965 con los estudios de *Brayfield Crockett*³ quedó establecida una relación entre las actitudes individuales y la productividad en la empresa, incluso en la moral con que se conducen en la misma.

Mediante la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo humano se logran diversos efectos positivos en el personal como premisas:

- Cambios positivos en la conducta
- Calidad del trabajo
- Eficiencia
- Mejor productividad
- Coincidencia del objetivos
- Adaptación al cambio

¹ Argyris, Chris, *Personality and Organization*, Harper, 1965

² Druker, Peter, *La Gerencia de Empresas*, Sudamericana, 1972

³ Brayfield, Crockett;ç; *Actitud y Productividad*, Harper, 1965

- Mejora de aptitudes

Debido a la gran importancia de los conceptos y factores anteriores derivados de investigaciones previas, se adoptaron como premisas que conforman nuestro marco conceptual para la realización del caso presentado, siendo la base sobre la cual realizamos nuestras investigaciones de tipo prácticas y empíricas descritas en el siguiente capítulo.

Como afirma Siliceo⁴ en su libro, "El binomio Capacitación-Productividad" es hoy una realidad que marcará la vuelta del siglo y nos enfrenta con renovados bríos a las necesidades humano-sociales y económico-productivas del siglo XXI. Se trata de propiciar la calidad, productividad, excelencia, autorrealización, ahorro etc., en los empleados a capacitar.

La capacitación es un concepto amplio e incluye el adiestramiento y su objetivo es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Y se imparte a todos los niveles. Desde la época de los egipcios 2000 AC, se daba capacitación y entrenamiento a los individuos que construían las pirámides. El eje central de la filosofía de la educación es el bienestar del hombre, su perfeccionamiento, su desarrollo, darle conocimientos, desarrollar su personalidad en el trabajo.

Se debe tomar en cuenta también que el conocimiento es cambiante porque las situaciones cambian, y los métodos también, como resultados de los nuevos desarrollos teóricos y las nuevas tecnologías.

⁴ Siliceo, Alfonso; Capacitación y Desarrollo Personal; Limusa; 1995

Específicamente en lo que se refiere a Capacitación y Entrenamiento para profesionistas y Técnicos en Informática, surge adicionalmente por parte de los recursos humanos una gran necesidad tecnológica muy dinámica y apremiante que es característica de los países en desarrollo, ya que la Tecnología en general, y la Tecnología Informática en especial, actualmente constituyen una poderosa herramienta para ventajas estratégicas y competitiva y sin duda alguna que están modificando a las empresas y sus modelos empresariales y comerciales.

2.2 EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA

Actualmente la Tecnología es el motor del progreso o al menos es la que esta moviendo la economía mundial. Está viviendo realmente una etapa de transformación corporativa en la era de la "Empresa en línea", en la Industria, el comercio, los servicios, etc., con la empresa orientada a la información como recurso principal y más valioso, todo ello impulsado por la *Tecnología de información* que esta creciendo en su desarrollo e implementación en la organización.

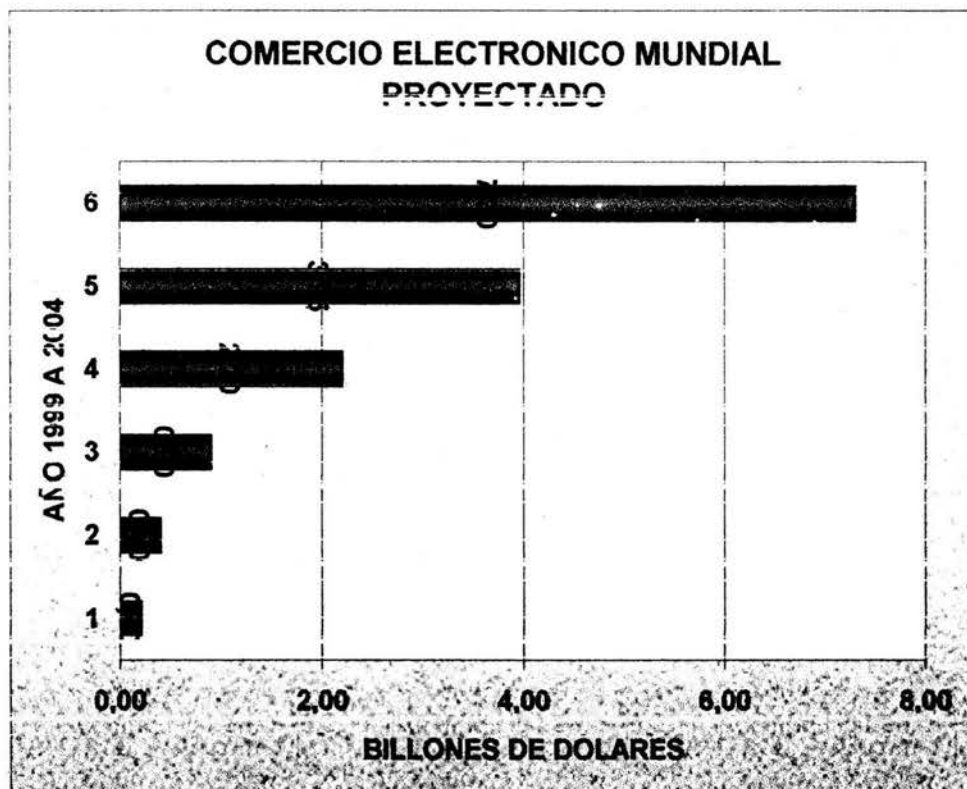


Fig. 2.1 El crecimiento del e-Commerce mundial (GG)

La empresa se está transformando, presentándose *cambios de paradigmas en la organización*, impulsando el alto grado de especialización del conocimiento entre los profesionistas; con lo que se están obligando a buscar un servicio de capacitación de mayor nivel, incluso con especialización cada vez mayor. Por ejemplo, tan solo en la tecnología de telefonía celular para el comercio móvil y las redes inalámbricas de las empresas, para sus procesos y transacciones comerciales experimentó un crecimiento del 52% en el año 2001 y continúa actualmente con un crecimiento positivo aunque menor.

En ese mismo sentido se puede indicar el gran crecimiento que han tenido los nuevos conceptos del *Comercio Electrónico*, como nuevas formas y metodologías modernas para realizar operaciones comerciales

de las empresas actuales, lo cual se puede observar en gráfica adjunta.

Debido a este tipo de fenómenos se pueden explicar las crecientes y continuas necesidades de capacitación de profesionistas y puede preverse que seguirá en ese sentido, con lo cual se puede visualizar una demanda permanente en los niveles profesionales para la función de capacitación.

2.3 OTROS ELEMENTOS A CONSIDERAR

Adicionalmente a los factores que se han mencionado anteriormente, que también forman parte de nuestro esquema conceptual, nuestro país ha entrado a la *Globalización* de mercados y la competencia globalizada de las empresas; por lo tanto ahora se tiene la necesidad de recursos humanos capacitados y actualizados con respecto a estándares internacionales para la supervivencia de las nuevas organizaciones y la posibilidad de participación en los mercados locales e internacionales.

En el capítulo anterior describí diversos factores sobre la problemática que se presenta en el campo de la capacitación en nuestro país y que conforman nuestro marco de referencia, los cuales podemos resumir y listar a continuación:

1. Necesidades naturales.
2. La dinámica del medio de la información.
3. La competencia profesional.
4. La obligación por ley en nuestro país a dar la capacitación.
5. Falta de Instructores capacitados para capacitar.
6. La necesidad de Capacitación por la socialización del medio laboral.
7. Las necesidades promovidas por crecimiento de la tecnología.
8. Los cambios y las transformaciones de las empresas

9. La Globalización.

10. Necesidad de incremento de la productividad.

2.4 PROTECCIÓN SOCIAL DEL EMPLEADO

En nuestro país, a partir de 1931 se crea la *Ley Federal del Trabajo* en la cual se establecen las obligaciones de los patronos y empresas para atender a la creación de aprendices en esa época, como origen de lo que sería más adelante la capacitación tecnológica, para colaborar a crear una fuerza de trabajo calificada. Parece que siempre el *desarrollo tecnológico* propicia a su vez cambios en el empleo y también una mayor demanda de capacitación, constituyendo un fenómeno permanente que ha venido creciendo para dar oportunidad al mismo tiempo de impulsar e incrementar la *productividad* de las organizaciones.

En cuanto a las instituciones del gobierno, también se ha venido perfeccionando y eficientando la operatividad de sus entidades y en general uno de los factores principales de todos los países ahora es la competencia por el alcance de mayores índices de *productividad* que siempre se están buscando como políticas generales, por ser tan importante y necesaria para el progreso y competitividad de los países dentro del marco de la globalización.

2.4.1 El impulso legal de apoyo al personal

El Gobierno de México, prestando atención a los posibles fenómenos de productividad y cambio en el ambiente laboral, incluyó en 1970 en dicha *Ley del Trabajo* la obligatoriedad de las empresas de proporcionar capacitación a sus empleados en forma permanente y planificada, para

apoyar al trabajador destacado a lograr su progreso y el crecimiento de las empresas.

Finalmente en 1977, en nuestra Constitución se establece la capacitación como un derecho del trabajador y en 1978 se reglamenta la forma de impartirse con una reforma a la Ley Federal del Trabajo, con lo que se forma *El sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento*. Esto se ha permeado también a la *Ley Orgánica de la Administración Publica Federal*, a nivel Nacional mediante los términos de *Capacitación y Adiestramiento de los empleados*

El Resultado de una mayor *eficiencia* del trabajo mediante la capacitación es una mayor **Productividad**, para crear mejores niveles de vida del trabajador y mejor competitividad de nuestra empresa y el país.

Actualmente se tiene consolidado en nuestro país El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, compuesto por los tres sectores el Obrero, Empresarial y Público. Con este mecanismo se muestra en interés del Gobierno en atender el importante renglón de la superación y el progreso de los trabajadores en general, con ello se toman acciones para atender al renglón de *Capacitación y Entrenamiento* en forma integral en nuestro país y supervisar todas las actividades al respecto y resolver siempre el desequilibrio que puede presentarse entre la demanda y la oferta de recursos humanos capacitados.

Se ha incluido en el apéndice de este trabajo una mayor referencia de la Ley del Trabajo en lo que respecta al *Artículo No. 123* sobre la capacitación y el derecho de los trabajadores, en donde se pueden consultar algunos datos relevantes respecto a este tema.

2.5 BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Entre los logros o alcances que se obtienen mediante el *Plan de Capacitación* que las empresas desarrollan internamente están los que corresponden a los siguientes renglones, los cuales se han pueden evaluar en forma positiva una vez que se ha implementado el Plan.

- Desarrollo del personal
- Aumento de la productividad
- Mejoramiento del clima de Trabajo
- Actitud participativa del empleado
- Disminución de los riesgos del trabajo
- Contribución a mejores condiciones de trabajo
- Mejoras en el acondicionamiento y las instalaciones
- Implantación de programas de capacitación a todos niveles

2.6 LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA

Desafortunadamente la situación económica de la crisis ha tenido una repercusión negativa sobre las solicitudes de capacitación por parte de los empleados, que debe ser proporcionada por las empresas, lo cual ha impactado en sus planes de Capacitación, mediante las políticas generales de reducción de presupuestos, personal, instructores, asesoría externa, número de eventos y cantidad de personal a capacitar.

Por otra parte, como sabemos en el Plan de Capacitación se debe contemplar una etapa de evaluación y seguimiento después de la capacitación, pero muchas empresas suelen no dedicar más recursos adicionales para esta fase de la Capacitación, dejándola inconclusa

y a veces sin ningún tipo de evaluación, tanto de los resultados como del aprovechamiento de la misma y su repercusión en el progreso de la empresa.

Dentro del Plan de Capacitación se establecen los temas, modos y cantidades que se deben tomar en cuenta sobre una serie de conceptos, como lo son el de planeación en forma progresiva de los recursos humanos y la evaluación y seguimiento de su capacitación.

Para ello, una actividad muy importante es la de tomar en consideración la necesidad de sensibilizar a las distintas jefaturas departamentales para que colaboren con el Plan, mediante actividades de apoyo, coordinación y administración.

En especial el departamento que tiene a su cargo la función de capacitación, debe asegurarse de la verificación de la *calidad de la capacitación* y el apego a las normas de calidad. Junto con ello se deben fijar las políticas y normas que se deberán seguir; como por ejemplo, si se usaran instructores internos o externos, o una combinación de ambos.

Lo anterior nos permite formar un *marco conceptual general* en donde se circunscribe nuestra problemática de Capacitación de recursos humanos usuarios de la tecnología informática y por tanto dejamos así establecido el campo de acción en el que se desarrolla nuestro trabajo: El gran cambio tecnológico y de funciones que se está propiciando en la empresa con el impulso de la *Tecnología de Información y comunicaciones*.

2.7 CAMBIOS Y NUEVAS METODOLOGÍAS

También se debe tomar en consideración que la Tecnología Informática propicia nuevos métodos como en el caso de la *capacitación a*

distancia que se está usando cada vez más; así como los nuevos medios de videoconferencias y los nuevos sistemas de *colaboración empresarial* que esta influyendo en las empresas y han desarrollado nuevas formas de capacitación que se deben de tomar en consideración. La *empresa virtual* también esta cambiando las formas de trabajo y actualmente hay la tendencia de desarrollarlo como *trabajo en casa*, que podemos llamar trabajadores virtuales.

Tenemos el caso de países como China y la India que se están dedicando a fábricas exportadoras de software, que actualmente son los precursores en el mundo, de este tipo de trabajo a distancia, para EUA, con base en alto grado de capacitación de los centros de capacitación de sus universidades, con mucho adelanto en la tecnología informática, para usarla como instrumento de competencia internacional. Por esto, el grado de preparación de los recursos humanos de esos países ha crecido y tiene reconocimiento en todo el mundo, presentando una fuerte competencia en el campo tecnológico mundial, sobre todo en tecnología de información.

2.8 NORMAS Y ESTÁNDARES DE CALIDAD INTERNACIONAL

Dentro de nuestro Marco Conceptual se debe además considerar el cumplir con las ***normas ISO internacionales*** que son las que se han desarrollado por ese organismo internacional para estándares de calidad, que ahora en forma mundial se deben cumplir irremediamente para poder ajustarse con las normas de *calidad internacional* que norman las industrias, las actividades empresariales y dentro de ellas las de la función de la capacitación, las capacidades y los conocimientos de los empleados para ostentar una de certificación internacional, lo cual se dificulta mas para tener instructores capacitados y certificados en su especialidad. En el

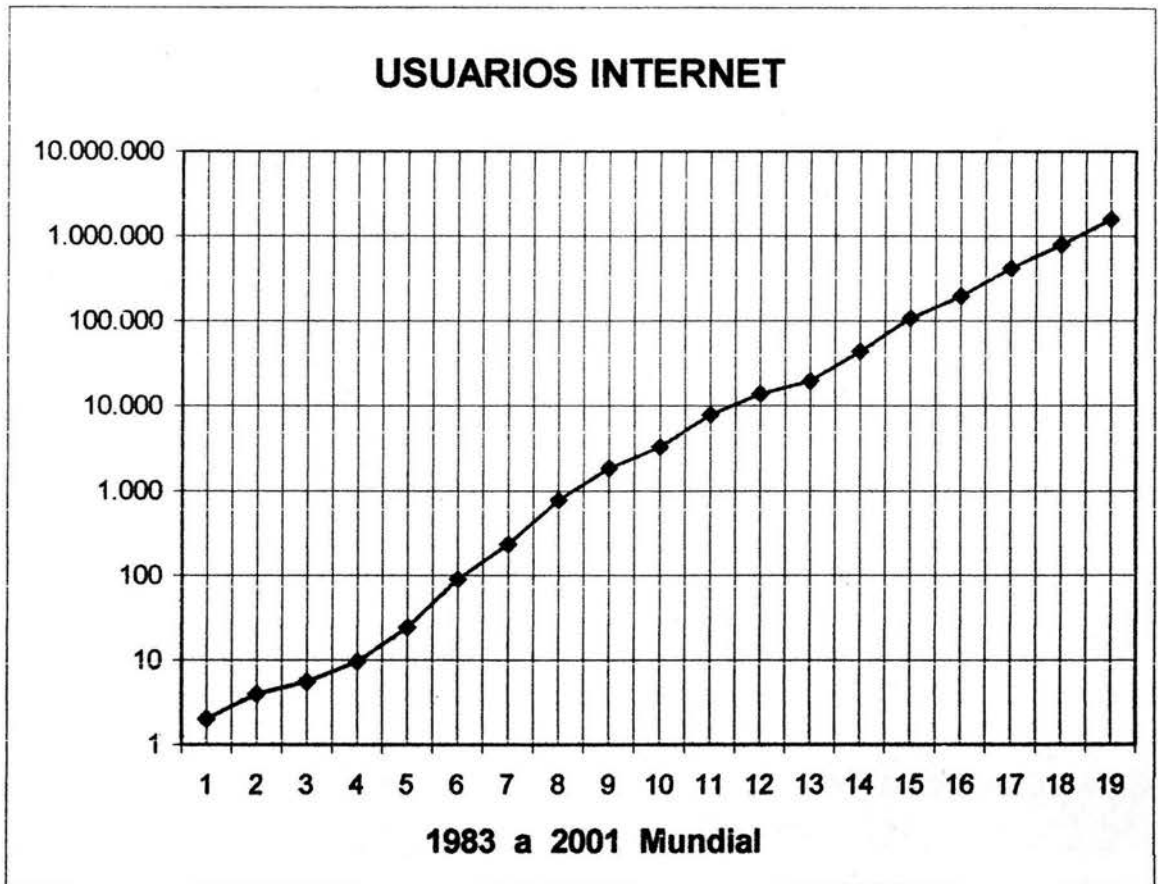
campo de la capacitación ahora se deben cumplir los *estándares* y **normas ISO** internacionales, como son las **ISO 9000 y 9001** entre otras, las cuales se deben seguir por las instituciones de capacitación por reconocimiento internacional, es decir; son aceptadas por los distintos países con un enfoque de validación internacional.

De las normas internacionales se deriva también el concepto obligado de la *certificación* de los procesos, los procedimientos y los instructores, quienes imparten la capacitación de diferentes ramos en las organizaciones, ya que actualmente es necesario para cumplir con las normas internacionales y sus estándares.

2.9 NUEVAS PERSPECTIVAS DE CAPACITACIÓN

Con a tecnología asociada al **Internet** se tienen ahora grandes espacios abiertos para la capacitación sobre el gran número de aplicaciones y servicios de Internet; que van desde usarlo como medio de comunicación entre empresas, clientes y proveedores, hasta usar la basta cantidad de recursos que se tienen en la Supercarretera, consistentes en fuentes de información que se puede reordenar y aprovechar. Otro nivel de aprovechamiento para capacitación sobre la tecnología de Internet es el de la formación de los diversos sistemas modernos de *Comercio electrónico* y otra serie de aplicaciones de negocios por la *Red*.

Como lo describe en el reconocido libro "La Tercera Ola", de *Alvin tofler*, en nuestra sociedad se presenta la **Tercera Ola** de la información que nos afecta con gran fuerza al traernos el futuro con una acelerada velocidad contra el presente, para producirnos un fuerte impacto del **Shock del futuro**.



Graf. 2.2 Usuarios de Internet (Logarítmica), NPLC

El *Comercio electrónico* basado en Internet esta propiciando los grandes cambios en nuestra sociedad y en las organizaciones y esta impactando a los profesionistas de todas las ramas; sobre todo los que trabajan en la Tecnología de Información. Tan solo en Internet se tiene un estimado de mil quinientos millones de usuarios en el mundo y la curva de crecimiento es como se muestra en la gráfica adjunta.

CAPITULO 3

NIVEL DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍAS ADOPTADAS.

3.1 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

En cuanto al conocimiento de la estructuración del mercado de Capacitación en nuestro país, es conveniente resaltar la problemática que se presenta por el surgimiento de diversas escuelas informales de capacitación en Informática, lo cual produce ruidos e inconsistencias en el mercado según nuestra labor de investigación directa sobre su situación, para conocerlo, lo cual influyó en nuestras decisiones para participación en el medio contemplado.

En base a consultas y lectura de literatura bibliográfica pudimos constatar que un gran porcentaje de las escuelas de informática que existen son de nivel básico y para jóvenes estudiantes que apenas están probando sus gustos por una inclinación del campo informático y la computación, aclarando que solo adquieren una base general para perfeccionarse más adelante en otros niveles de cursos.

Por otra parte estas escuelas suelen tener un carácter tipo práctico general y no formativo porque suelen ser para aplicaciones no inmediatas ni de nivel profesionista, sino para escolares en general, con temas muy específicos y no para niveles gerenciales o técnicos profesionales.

Por esta razón también se decidió abocarnos a los niveles profesionales de Informática para la impartición de los cursos y seminarios y así diferenciamos de otros de las escuelas de capacitación generales, que como lo hemos citado solo se dedican a temas genéricos de

capacitación de nivel principiante; pero que tienen sus méritos al apoyar ciertos sectores de necesidades básicas de la Informática en nuestro país y contribuir en parte a la orientación de las aptitudes de los jóvenes.

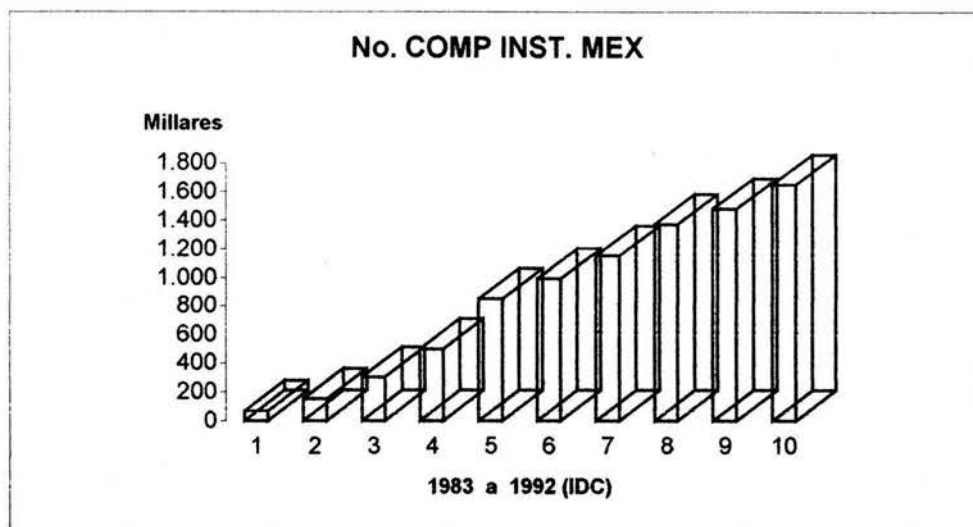
También pudimos descubrir y constatar por consultas directas entre profesionistas y profesionales reconocidos en el campo informático, que en el renglón de cursos de nivel profesional eran pocas las instituciones que formaban parte del mercado de proveedores del servicio de capacitación y en muchos casos que dicho servicio estaba ofrecido por empresas que *comercializaban* ciertos productos de **Sistemas de Software**, mismos que suelen promover durante la capacitación, con mucha inclinación, lo cual se pudo constatar verbalmente con diversos asistentes a dichos cursos, por lo que quedaban capacitados con influencias comerciales del proveedor. Esto suele suceder mucho en el campo de la computación, y podemos hacer un breve listado de sus desventajas como sigue.

1. La capacitación es muy cerrada y orientada a un producto y algunos conocimientos deben ser generales y abiertos para beneficio del profesionista.
2. Cuando los productos en que se capacita el usuario son los que realmente tiene en su empresa, si le resulta atractivo para su capacitación, pero suele quedar cautivo para su desarrollo posterior.
3. Si no se capacita en conceptos generales, el profesionista tiene dificultades de enfrentar problemáticas diferentes y no puede cambiar de productos fácilmente o los desconoce cuando cambia de trabajo.

3.2 PROCEDIMIENTOS

Como punto de partida para investigar acerca de nuestra manera de conocer la viabilidad y llevar a cabo nuestro proyecto, se marcó la pauta con una investigación no experimental, que nos permitiera centrarnos y adentrarnos en el problema; por lo cual nos orientamos a descubrir y confirmar ciertas tendencias y correlaciones de factores de la tecnología informática la cual esta directamente relacionada con las tendencias de necesidades de capacitación informática en las empresas privadas y públicas, con las que podríamos tener una estimación bastante acertada de la cantidad demandada y tipos de temas de capacitación profesional.

Con el objeto de determinar las perspectivas para el proyecto propuesto, se tenía que definir y realizar un cierto nivel de Investigación sobre la problemática planteada por el grupo de interesados participantes. Se coincidió en llevar a cabo una metodología práctica pero efectiva de investigación con un enfoque científico orientado hacia una forma básica, aplicada y documental sobre capacitación Tecnológica. Para llevar esto a cabo, se llegó a la conclusión que deberíamos hacerla en forma exploratoria a través de consultas a personas especializadas del medio y mediante la investigación documental de algunos factores que influyen en la necesidad de capacitación en forma correlacional transversal y longitudinal en series de tiempo, con características descriptivas y explicativas, dentro del campo de la tecnología informática, analizando el grado de desarrollo de la computación junto con las posibilidades de este proyecto de capacitación.



Graf. 3.1 Microcomputadoras instaladas en México

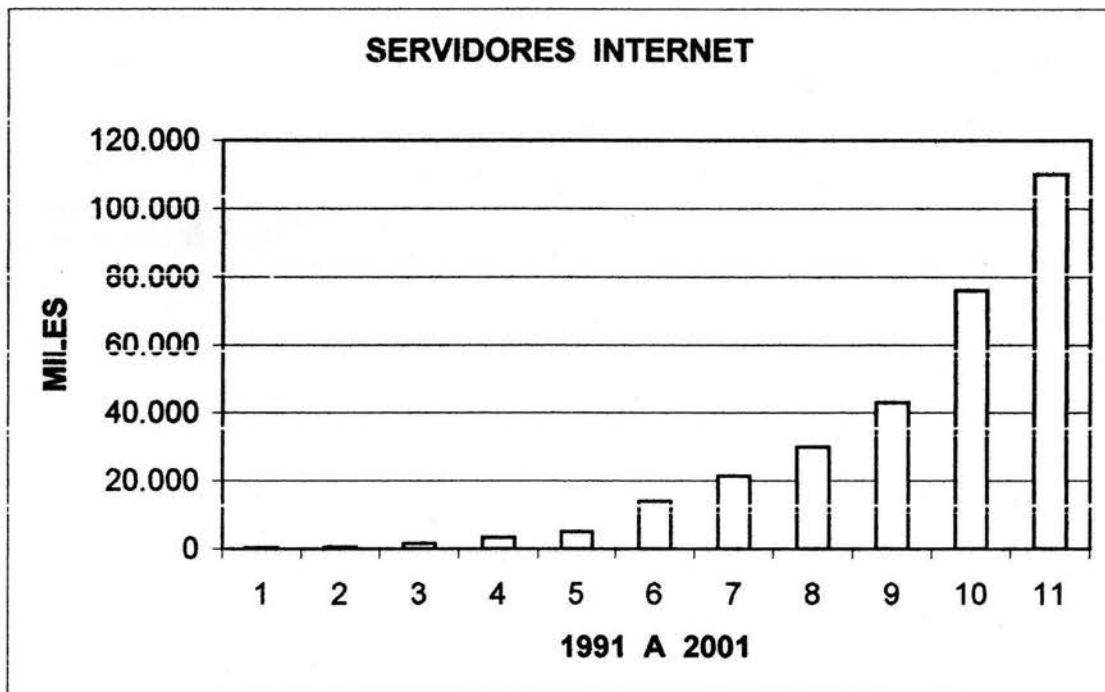
También pude confirmar que el crecimiento del uso y la cantidad de computadoras personales estaba muy acentuado y en la época de realización del proyecto ya se contaba con más de 2 millones instaladas en nuestro país, en forma individual y en modo de redes de computadoras. Además se tenían pronosticados varios millones de computadoras para el año 2000; y por lo que se conoce, se han alcanzado esas cifras, ya que en la actualidad con datos reales, se puede ver en la gráfica que en nuestro país se tenía instalada una base de 3.99 millones de computadoras personales en el año 2002.

Esto nos permitió constatar y verificar una correlación positiva del crecimiento de las computadoras instaladas con el crecimiento de las necesidades de capacitación en informática, observada mediante el crecimiento del número de técnicos preparados en computación egresados de diferentes instituciones educativas; con lo cual se podía estimar de un crecimiento constante de las necesidades de capacitación en computación de aproximadamente el 10% anual; cifras que resultaban conservadoras comparado con los mayores índices de crecimiento de computación,

durante la misma época, en otros países desarrollados del primer mundo.

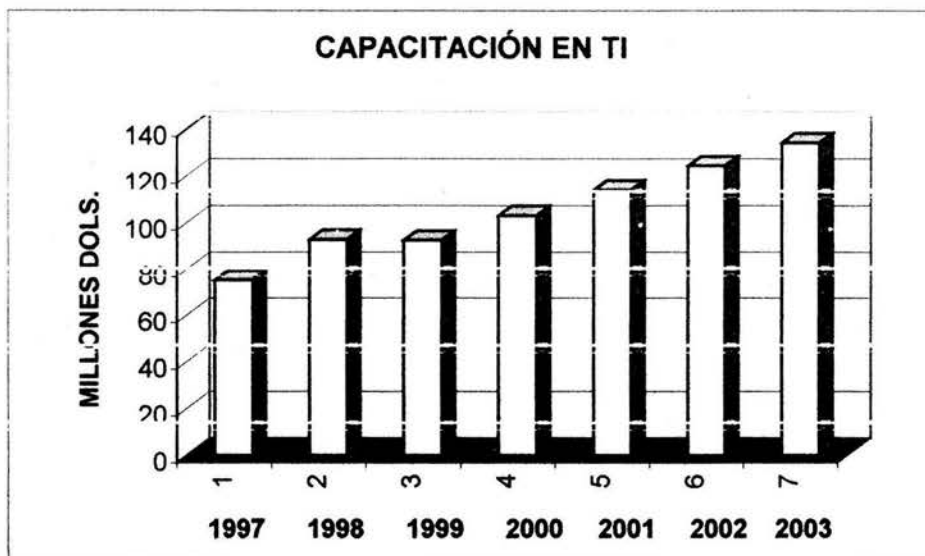
También los crecimientos relacionados con el uso de equipos mayores de cómputo de las empresas con aplicaciones informáticas profesionales, ha experimentado un gran crecimiento; Por ejemplo la instalación de equipos servidores de Internet tuvieron un crecimiento de 2.8 por cada 10,000 habitantes en nuestro país, en el año de 1999.

A nivel mundial, el número anual de consultas a servidores WEB de Internet sigue creciendo en forma exponencial, como se ve en la gráfica 3.2, confirmando el alto uso y crecimiento del uso de la computación en el mundo



Graf. 3.2 Cuenta de consultas a dominios Internet (ISC)

Igualmente se analizó la tendencia de los requerimientos de capacitación en tecnología de información en general en nuestro país, encontrándose también un índice promedio aceptable de crecimiento. Como se puede observar en la siguiente gráfica



Graf. 3.3 Inversión en Capacitación en TI (ISC)

3.3 EL INDICADOR DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACION

Adicionalmente a lo anterior, pude probar en forma empírica la proposición de que existe alta correlación positiva entre el uso de mayor tecnología informática en las organizaciones y el mayor requerimientos de capacitación y por tanto con los incrementos de dicha tecnología se tendrán también incrementos de necesidades de capacitación de recursos humanos informáticos, que van orientados hacia el progreso individual y de la organización.

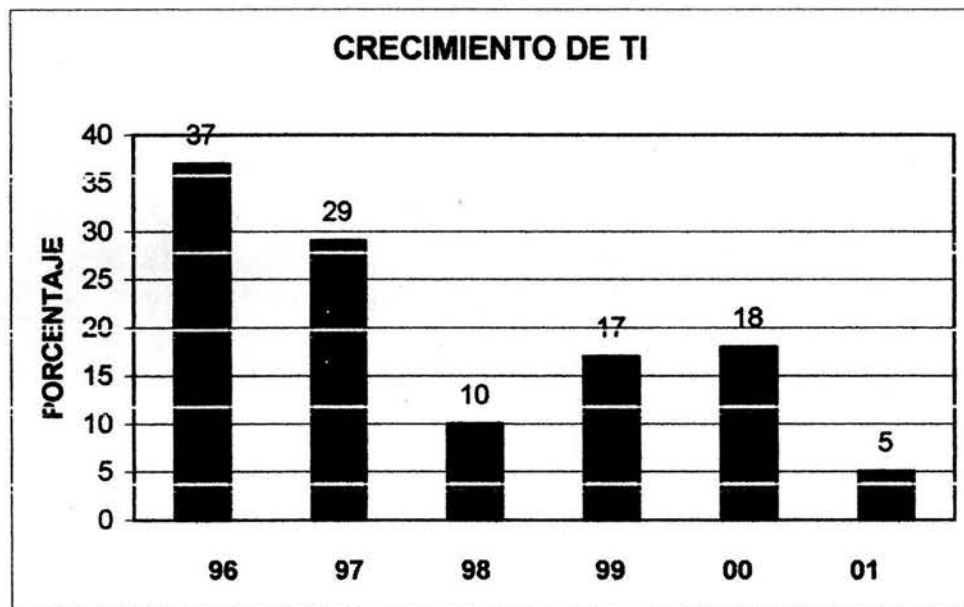
Con base en las comprobaciones descritas y a la experiencia en el medio, se procedió a obtener una clasificación de los temas de capacitación importantes, quedando segmentados por temas claves mas reconocidos de algunas áreas de especialidad en Informática como:

- Sistemas Operativos
- Redes
- Bases de Datos
- Administración Informática
- Análisis y diseño de Sistemas
- Seguridad en Informática
- Desarrollo de Sistemas

Estos temas descritos son de tipo especializados y prácticamente no se estaban abordando por empresas de capacitación; por tanto tenían asegurada una buena demanda y futuro crecimiento que se podían aprovechar para ofrecerlos. Estas son algunas de las conclusiones importantes que pude obtener de los primeros pasos.

Para analizar la tendencia del crecimiento del mercado de software de aplicaciones como las descritas anteriormente, se observó que también venía aumentando conforme el mercado de venta de computadoras venía creciendo, inicialmente con un porcentaje del 30% anual; considerando además que la industria de la computación en México, incluyendo el fenómeno de la naciente Industria de las maquiladoras fronterizas, venían creciendo en forma muy notoria, todo ello definiendo el **boom de la computación** que estaba experimentando nuestro país; lo cual era una confirmación de nuestras premisas generales y afirmaba nuestras predicciones sobre decidir la realización del Proyecto de capacitación que se avizoraba por un camino prometedor en su futuro.

Como se puede ver, la Investigación tecnológica en informática realizada fue de gran apoyo y uso en el trabajo que presento, tanto en el aspecto del **Desarrollo Tecnológico de la Computación y las necesidades de capacitación** en nuestro país como para definir técnicas referentes a determinar tendencias y modalidades de llevar a cabo el proceso de Enseñanza-Aprendizaje de la computación; a lo largo del cual se estuvo investigando y planteando las mejores posibilidades y características en cuanto a tipo adecuado de aulas, distribución física, realización de los ejercicios y prácticas necesarios, etc.



Graf. 3.4 El crecimiento de la Tecnología de Información (IDC)

Como se indicó anteriormente, una parte fundamental en este caso correspóndela grado de contenido de Investigación documental efectuados para obtener y analizar datos de estudios realizados anteriormente sobre *Tecnología y Capacitación en Informática*, de lo cual recomiendo diversas referencias bibliográficas en este trabajo, correspondientes a los contenidos del estudio, que pueden consultarse en la bibliografía que se ofrece al final de este trabajo.

3.4 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Durante nuestras actividades de investigación pude conocer las funciones que realizan internamente diversas empresas para definir sus necesidades de capacitación para su personal en general, empezando desde la manera de formular las políticas de capacitación para sus recursos humanos, la forma de definir sus programas anuales de capacitación, etc. A manera de listado algunas de las principales se describen:

- **Detección de necesidades de Capacitación**
- **Definición de los objetivos de su capacitación de recursos humanos**
- **Presupuestos de la función**
- **Elaboración y Coordinación de Programas**
- **Ejecución y Administración de Programas**
- **Evaluaciones.**

Para la detección de dichas necesidades de capacitación, las empresas suelen realizar una investigación orientada a medir las necesidades de capacidades y aptitudes del personal para cumplir los objetivos de la empresa, preparando y realizando una serie de diagnósticos y encuestas internas que arrojen la información requerida, basándose para ello en:

- **Datos obtenidos del personal directamente.**
- **Problemas de calidad y productividad en el medio interno**
- **Actitudes observadas en el comportamiento del personal**
- **Promociones ofrecidas a los recursos humanos para superación**
- **Cursos de inducción para el personal, etc.**

3.5 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Para la detección de las necesidades de capacitación en la empresa y poderlas medir, se puede lograr mediante diversos métodos y procedimientos:

3.5.1 Comités de asesoría. En los que diversos niveles de ejecutivos de la empresa crean por área funcional como producción, finanzas etc. para determinar problemas que se presentan y se puedan resolver en base a capacitación y se pueden establecer prioridades para la atención e incluso definir el tipo de capacitación requerida.

3.5.2 Centros de evaluación: son principalmente para selección y desarrollo de ejecutivos y se hace el grupo por niveles ejecutivos que realizan entrevistas y ejercicios prácticos con ejecutivos para conocer sus fuerzas y debilidades y sus necesidades de capacitación para predecir sus perspectivas de éxito en sus capacidades ejecutivas y promociones.

3.5.3 Encuestas de Actitud. Son muy efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y su información sobre diferentes necesidades de capacitación que influyen en la satisfacción de su labores.

Grupos de Discusión: consta de reuniones de grupos con empleados de una área específica del trabajo, permitiendo a los mismos empleados participar en su propia definición de su capacitación y que se involucren y lo tomen como responsabilidad propia.

3.5.4 Petición directiva expresa. Los ejecutivos responsables de ciertos recursos humanos solicitan capacitación de cierto tópico para sus subordinados una vez que han captado sus necesidades y el departamento de capacitación se asegura de que la necesidad y que el

problema exista y se pueda resolver en la forma propuesta.

3.5.5 Observación directa del supervisor. En los diferentes niveles y departamentos, con el apoyo del departamento de capacitación, mediante actividades de supervisión, se realizan observaciones directas y periódicas para poder diagnosticar e identificar necesidades sobre todo de habilidades técnicas y de aptitud del personal e identificar sus necesidades.

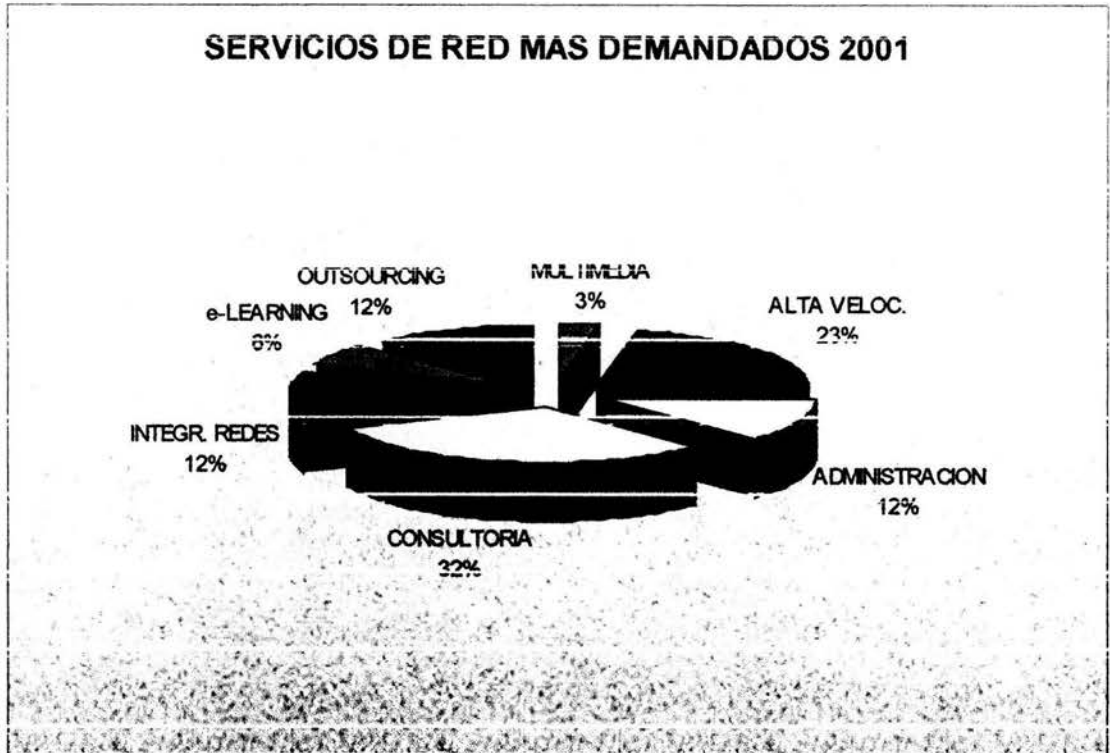
3.5.6 Evaluación del desempeño: Es un método muy directo sobre el trabajador de sistemas que permite descubrir las fuerzas y debilidades del desempeño individual y descubrir las necesidades de capacitación adicional.

Análisis de documentos de desempeño del personal y sus actividades sobre todo informes periódicos por ejemplo de accidentes, ausentismo, índices de errores, productividad, etc. se deben investigar bien las causas sobre esos reportes.

3.5.7 Pruebas de habilidades: Consiste en probar y evaluar las habilidades del personal respecto a ciertas labores requeridas, por ejemplo el personal de capturistas y en base a ello definir la capacitación requerida.

3.5.8 Encuestas directas: Se diseñan cuestionarios específicos que se les dan a los empleados para que los llenen para identificar necesidades de capacitación.

SERVICIOS DE RED MAS DEMANDADOS 2001



Graf. 3.5 Servicios de redes más solicitados. 2001(IDC)

En relación a los conocimientos obtenidos de las actividades de capacitación en diversa empresas se puede comentar al respecto que, en una encuesta realizada profesionalmente, se encontró que el 59% de las empresa cuenta con el manual de políticas y procedimientos para la formación de recursos humanos y el 64.6 % cuenta con un sistema de planeación de capacitación de sus recursos humanos. Esto permite ver la necesidad de mayor aplicación de actividades y funciones administrativas en las áreas de capacitación de las organizaciones.

3.6 ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN

Por otra parte, con relación a la segunda faceta de nuestra investigación documental sobre capacitación, correspondiente a las metodológicas y tecnologías para llevarla a cabo, pudimos detectar a través

de nuestras investigaciones exploratorias de tipo prácticas directas, una serie de requerimientos del apoyo audiovisual físico para llevarla a cabo en la práctica, como lo son las siguientes herramientas y sus técnicas de uso de mayor frecuencia, de la siguiente manera:

- Pizarrón 96%
- Rotafolios 79%
- Proyector de cañón 81%
- Retroproyector 73%
- Proyector de DATASHOW 70%
- Computadora o LAP TOP 70%

Con base en diversas pruebas de investigación práctica y con el apoyo de nuestra experiencia sobre algunas técnicas posibles de implementar, permiten establecer las siguientes recomendaciones y conclusiones para realizar la capacitación en la forma mas efectiva posible dentro del campo de la computación y así, se lograron detectar varios métodos prácticos y empíricos, adoptándolos para alcanzar nuestros objetivos; algunos los cuales vamos a describir más adelante, en los siguientes capítulos, junto con los resultados de evaluación y las conclusiones obtenidas.

Entre las técnicas y procedimientos más empleados por los instructores de nivel profesional se detectaron las siguientes:

- Exposición oral 87.9%
- Discusión de grupo 73.4%
- Conferencia de especialista 63.7%
- Prácticas de laboratorio cómputo 90%
- Resolución de guías de ejemplos prácticos 30%

Con respecto al uso de capacitación en función de sectores de especialización de las empresas, cabe comentar que de una serie de empresas encuestadas, se encontró que el 71.7% emplea en forma regular los servicios externos de capacitación, siendo el área financiera, bancaria, seguros y fianzas los que más lo usan y por otra parte, el sector comercio es aquel en el que menos usan la capacitación externa.

3.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Por último, cabe comentar que durante la investigación del proyecto se dio pie para pensar las diversas actividades del Proceso Administrativo que tendríamos que definir para llevar a cabo todas las funciones de administración de la Capacitación; que como sabemos es el *Proceso Administrativo* indispensable para el logro de nuestro proyecto, que se requiere para realizar un servicio que se proporciona a terceros.

En nuestro caso como prestadores del servicio debemos tener previsto todo el proceso administrativo requerido para una organización, incluyendo toda una estructura administrativa y organizacional, la cual se describe en los siguientes capítulos.

CAPITULO 4

PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y LOS RECURSOS

4.1 RECURSOS GENERALES Y ESTRUCTURA

Como hemos dicho, la capacitación tiene como fin incrementar la productividad de las empresas y elevar el bienestar, preparación, conocimientos y habilidades de los recursos humanos en el desempeño laboral; pero se requieren una serie de recursos adicionales para lograr ese objetivo, ya que no todo lo resuelve la capacitación del individuo.

La estructura organizacional de la *Empresa de Capacitación* que se deseaba constituir se planeó de acuerdo con los elementos, experiencias y conocimientos obtenidos en la investigación realizada, misma que se describió anteriormente.

En esta etapa de planeación se procedió a describir y definir una estructura administrativa funcional y los diversos *recursos indispensables* que serían necesarios para crear una estructura adecuada, haciendo una segmentación de los mismos de la siguiente manera:

1. Recursos humanos
2. Recursos materiales
3. Recursos financieros
4. Recursos de información
5. Recursos de administración

4.2 PLANACIÓN DE LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS

En cuanto a las instalaciones adecuadas para realizar la labor administrativa de oficina, para manejar los diversos recursos mencionados, y

además contar oportunamente con los espacios físicos y locales adecuados para la instalación de aulas especializadas con montajes eficientemente para realizar las funciones de capacitación. Con respecto a este punto, se decidió tomar la estrategia de efectuar inicialmente la adaptación de algunos espacios del mismo inmueble rentado para contener las oficinas y la administración, que fue localizado y seleccionado con características apropiadas para esta etapa inicial; con el objeto de formar una aula profesional de dimensiones, profesionales con capacidad de 40 personas, que permitiera hacer una distribución o arreglo de mobiliario tipo auditorio o su equivalente de 24 personas en arreglo tipo escuela con computadoras disponibles en las mesas, lo cual corresponde a un estándar del medio, para un cupo también normal de personas.

Para la realización de eventos de seminarios mayores se planeó contratar en hoteles de prestigio las aulas correspondientes, que reunieran ciertas características según el tipo de evento que se tenía planeado realizar, para lo cual se establecieron a través de la administración de contactos y convenios necesarios con diversos hoteles de imagen reconocida, con categoría cinco estrellas y en los lugares más convenientes por su localización geográfica estratégica con servicios de comunicación y seguridad garantizados.

A continuación se prepararon los correspondientes presupuestos para definir una estructura de los *Ingresos, costos y gastos* de cada evento, incluyendo los de la administración, para tener asegurado un buen control financiero y presupuestal. También se incluyeron siempre de manera anticipadamente como obtener el punto de equilibrio en cada caso para llevar un control estricto de la costeabilidad y margen de utilidad de cada evento por realizar.

Para las instalaciones y tipo de montaje a utilizar en cada curso, se definieron arreglos típicos para cada evento, al tiempo que se diseñaron y practicaron las conexiones e instalaciones más convenientes de los equipos de cómputo y audiovisuales, de modo de tener todo analizado para los momentos de usarlos tanto en nuestras aulas como en los salones contratados en hoteles según se ha indicado.

En cuanto a las instalaciones para oficinas administrativas generales y gerenciales de recursos humanos, se asignó una área del inmueble planeado para localización física de la empresa, para oficinas administrativas, adaptando una parte del área abierta sin divisiones, para la instalación de privados de las oficinas administrativas y la adaptación de otro espacio del inmueble para el montaje de una aula como ya se indicó. En un inmueble de esas características, rentado posteriormente, se dio origen al inicio la empresa, mediante su acta constitutiva correspondiente. Con las instalaciones preparadas se procedió a hacer la adquisición del equipo y mobiliario de oficina; así como el equipo de computación adecuado para las actividades de capacitación, para iniciar labores.

La determinación de los equipos de cómputo para oficina administrativas y para las operaciones de cursos, se definieron con base a una investigación y a la experiencia de los participantes técnicos, para detectar el equipo mas adecuado así como el software necesario

4.3 PLANEACIÓN DE INSTALACIONES Y ADQUISICIÓN DE EQUIPOS

Como una parte indispensable de las instalaciones se definieron los equipos de cómputo y el software correspondientes, como mínimo necesario para lograr un arranque de operaciones con una inversión mínima de equipo, para iniciar, al mismo tiempo se elaboró un *plan de adquisición de equipo* a mediano y largo plazo con un horizonte de los tres próximos años,

y previendo un cierto crecimiento del equipo instalado.

Para este objeto se consultó a técnicos con experiencia, conjuntada a la nuestra, para lo cual sostuvimos reuniones y visitas con ellos y algunos proveedores que hicieron muy buenas recomendaciones, varios de estos técnicos formaban parte de la lista de técnicos instructores para los futuros cursos, especialistas que apoyaron la realización de actividades administrativas.

4.4 PLANEACIÓN DE ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DEL SOFTWARE

Con respecto al software, se decidió conjuntar las opiniones con personas de experiencia y los propios conocimientos técnicos de nuestro personal acerca del mercado de capacitación y del software requerido en función de nuestro **Plan maestro de Cursos y Seminarios** y finalmente se adquirieron los equipos tanto para las áreas administrativas y de operación de la empresa como de los equipos necesarios para la realización de los primeros cursos planeados, para proceder a la brevedad posible a su preparación.

Una parte muy importante fue definir la estrategia para prevenir la obtención de los equipos en forma temporal, especialmente para ser usados durante ciertos cursos especializados, para lo cual se procedió a contactar empresas especializadas del medio, para conocer costos y establecer convenios de renta de equipo, de tal forma de que ambas partes fueran beneficiadas con compromisos formales. Los resultados fueron buenos en términos generales por lo que se logró tener siempre los equipos con la disponibilidad requerida, pero en casi todos los casos, con mucho esfuerzo de control y supervisión de nuestra parte.

4.5 PLANEACIÓN DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS AUDIOVISUALES.

En lo referente a los equipos requeridos para las presentaciones de los expositores e instructores, para asegurar el necesario apoyo audiovisual se procedió a realizar también un presupuesto realista y básico para contar con el apoyo indispensable al proceso de enseñanza y las prioridades de las necesidades de los instructores para otorgar el mejor servicio a los asistentes en su mayoría profesionistas, por lo cual se hicieron estudios y análisis de requerimientos y se convino en la adquisición del siguiente tipos de equipos:

- para material didáctico y apuntes de los cursos
- Otros 3 Retroproyectores
- 3 Rotafolios
- 1 Pantalla de proyección 1.20 m x 1.20 m
- 1 Proyector de transparencias de carrusel y control remoto
- 1 Copiadora accesorios complementarios

También se planeo la adquisición de un Cañón de proyección de TV para conexión a computadora, que en ese entonces era de tipo voluminoso y costoso en comparación con los actuales compactos y computarizados, pero de cualquier manera se contó con uno sustituto en forma inmediata para empezar operaciones el cual era de tipo de *Datashow* que es otro concepto similar y que requiere de un Proyector de acetatos para operarlo y conectarlo a la computadora para proyectar en pantalla la imagen de video. Este equipo se obtuvo con una cantidad insignificante lo cual fue bueno para nuestro inicio de operaciones.

4.6 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS DE INFORMACIÓN

En este campo se revisaron cuales eran las necesidades de información con que debería contar nuestra futura empresa para una etapa inicial y otras de mediano plazo, por lo que se realizó una planeación estratégica en función de los objetivos que se plantearon, así como del mercado al cual nos deseamos introducir y tratando de buscar una posición estratégica, para determinar el tipo de información que se requería y se definieron varias áreas como son:

- Información general administrativa
- Información general del mercado
- Información de prospectos profesionales
- Información de instructores

Como resultado de esta planeación se procedió a las labores de definir la forma de obtener y las diversas fuentes para reunir la información; otorgándose un lapso de tiempo adecuado. En función de esto también se planeo la necesidad de los medios de obtención y de preparación y formación de las correspondientes de Bases de Datos en computadora que sería el medio ideal par manejarlos y de esta manera ser competitivos en el medio.

De dichas Bases de datos, por ejemplo, la de un directorio de empresas que se mantenía actualizado respecto a empresas prospectos, se mandaría la promoción y publicidad en forma masiva, para lanzar publicidad por correo directo a las empresas; así como por otros medios.

4.7 PLANEACIÓN DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Se establecieron una serie de políticas generales con base a los objetivos planteados, considerando además que se debería crear un manual de procedimientos, toda la organización desde la organización en general y además de acuerdo con las normas para la administración de los recursos humanos y se definieron los tópicos sobre recursos humanos.

Se requiere contar con toda una Infraestructura administrativa que lleve a cabo todos los objetivos, normas políticas y actividades involucradas, con objeto de asegurar que se pueda operar, planear organizar y controlar la función de capacitación propuesta.

Se procedió a elaborar los manuales de normas, procedimientos y políticas de la empresa, correspondientes a:

- Reclutamiento y selección de personal administrativo
- Selección de Instructores
- Asignación de sueldos, salarios y normas de pagos
- Prestaciones
- Incentivos económicos
- Promociones
- Sanciones
- Tipos de curso
- Políticas de cancelaciones
- Políticas de cobranza
- Planeación y programación de cursos
- Registro y operación
- Evaluación de cursos

Se adoptó como política fundamental de nuestra empresa, en lo que respecta a los recursos humanos, mantener la preocupación de reclutar y favorecer la adaptación del personal administrativo para la organización. Otra política establecida fue la de dar un trato preferencial a los instructores de los cursos, etc.

4.8 ESTRUCTURA Y ORGANIGRAMA

Se definió una estructura jerárquica funcional con tres gerencias y sobre ella se planearon los recursos humanos. Como resultado se diseñó el organigrama que se presenta en la figura 4.1

En cuanto a la *Plantilla* de personal necesaria para el arranque, ésta se planeó después de ver la estructura organizacional, con los departamentos que la componen, lo cual finalmente nos permitió definir la jerarquía de la organización que esta contenida en el organigrama de la figura adjunta.

En resumen, la organización quedó constituida por el Director general y tres gerencias correspondientes a Contabilidad y Finanzas, Administración General y Mercadotecnia.

4.9 GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

En lo que concierne a los recursos de administración, éstos se constituyeron mediante diversas funciones departamentales dentro del organigrama, con características de flexibilidad y dinamismo, que eran indispensables para ejercer la administración, organización y control requeridos de los recursos definidos para la operación de la empresa, de tal manera que se puedan ejercer adecuadamente las acciones de mando mediante líneas de autoridad y delegar responsabilidades a subalternos, de acuerdo con las necesidades de las diversas áreas. Esto se logró en base la experiencia y los datos de la investigación directa sobre algunas

otras empresas del mismo giro de capacitación en informática, de tal manera que se definieron las siguientes funciones generales departamentales y sus correspondientes interrelaciones:

1. Mercadotecnia: Ventas , Publicidad y Diseño
2. Finanzas: Contabilidad, Presupuestos, Facturación y Pagos
3. Administración: Recursos Humanos, Materiales y Servicios



Fig. 4.1 Organigrama Capacitación Profesional S.A.

4.10 GERENCIA DE FINANZAS

En esta gerencia se realizó lo concerniente a las tareas de iniciar y llevar la contabilidad general de la empresa, así como la nomina de los empleados y los estudios financieros generales de la empresa, además de apoyar los estudios de costos y presupuestos para el control de adquisiciones y estructuras de Costos.

También están comprendidos el control de los activos de la empresa, las actividades de facturación y los sistemas de pagos por los distintos conceptos, como en el caso de los instructores.

4.10.1 DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y COBRANZA

En este mismo departamento se lleva también el control de las operaciones fundamentales de facturación a los usuarios y la recuperación mediante un sistema eficiente de cobranza para atender a las necesidades del circulante ya que usualmente se definieron políticas de crédito en forma muy particular con ciertos clientes por motivos especiales.

Se contaría en este departamento con personal especializado de cobranza el cual era visitados de empresas y se coordinaba con la parte administrativa de ventas para concretar los acuerdos de pagos de compromisos incluso algunos tipos de convenios permanentes de capacitación que se establecieron con otras empresas.

Se elaboran los listados de los clientes deudores y de la cartera de cuentas por cobrar para coordinar con la administración y ventas para reafirmar con los clientes los acuerdos establecidos.

Otra parte importante que se controlaba en este departamento y que tenía una participación muy oportuna era la de los pagos anticipados de

clientes que contrataban planes de capacitación preestablecidos, con lo cual se conseguía liquidez para la empresa en forma anticipada. Una de las metas que se tenían establecidas con el departamento de ventas era la de conseguir contratos de capacitación permanentes y conformados con ayuda de las empresas para realizarlos a lo largo del año y de la misma forma recuperar la cobranza si era posible en forma anticipada.

4.10.2 PRESUPUESTOS

En los que respecta a las salidas implicadas en viajes a los diversos estados, para realizar cursos especiales, este departamento daba todo el soporte técnico, para realizar los gastos, pagos y anticipos para gastos y anticipos para gastos de representación y viáticos; así como proporcionar los anticipos de gastos y reservaciones de hotelería y lo que corresponde a los gastos de transportación aérea, para tener los recursos, como los boletos de avión, en forma oportuna en cada viaje, tanto para el personal administrativo de la empresa, como para los instructores y todos los boletos de los asistentes a los cursos externos.

4.10.3 OFICINA DE PAGOS AL PERSONAL E INSTRUCTORES

En este departamento se atendieron todas las actividades relacionadas con los diversos tipos de pagos tanto al personal interno como al externo de los instructores y los correspondientes a adquisiciones de equipos y materiales en general tanto para oficina como para los materiales directos para la realización de los cursos y seminarios.

4.11 MERCADOTECNIA Y VENTAS

Esta gerencia fue creado por la importancia de obtener una demanda estable de nuestro servicio y se apoyaba en diversas funciones de ventas y mercadeo.

Un pilar fundamental en las actividades comerciales fue la planeación y elaboración de un directorio electrónico con base a uno de empresas prospectos que se consiguió actualizado, con el objeto de establecer una actividad permanente de envío de correspondencia de correo directo a esa gran **Base de Datos** de empresas, mismo fue fundamental para impulsar el reconocimiento de las actividades profesionales de la empresa constituida.

4.11.1 Publicidad y medios

El directorio de prospectos fue formado por empresas medianas y grandes muy reconocidas, de cierto nivel comercial, con las que además se fue estableciendo contacto personal mediante nuestros colaboradores ejecutivos de cuentas, para proporcionarles calendarios de cursos con atención personalizada, con lo cual se podían establecer planes de capacitación programada acordes a las diferentes necesidades particulares que se presentaban; así como también para la capacitación inmediata que requerían las empresas para formarles cursos especiales para personal. Aquí se establecieron ciertas políticas de ventas descuentos

En este departamento se definían los tipos de anuncios que se insertan en periódicos y tipos de revistas especializadas así como en periódicos de circulación normal y se realizaban diseños en coordinación con las personas de diseño gráfico por computadora, para tener preparado todo y terminarlo con la anticipación adecuada para salir en prensa en la anticipación adecuada.

El caso de la folletería era algo especial ya que se diseñaban folletos atractivos tanto de tipo general como específicos para cada seminario de los cuales se hacia amplia distribución. También en lo que se refiere a preparar el material didáctico el departamento apoyaba la realización de las carpetas y diseños adecuados para tener un material bien presentado y atractivo

Se debía contar con el personal especializado para realizar las operaciones de las ventas y promoción de cada uno de los cursos, llevándose los controles de los clientes registrados en cada evento y la forma acordada con algún trato especial en todo caso.

4.11.2 VENTAS Y PROMOCION

En este departamento se definían los planes de mercadeo de los servicios de capacitación, junto con los otros departamentos, se elaboraba un presupuesto de curso durante un período de un año, como presupuesto de ventas, el cual se actualiza mensualmente.

Aquí también se analizaban los pronósticos de ventas para las fechas convenientes de realización de los diferentes cursos y la obtención de los datos de facturación mediante la papelería de registro de participantes, para estar en coordinación con el departamento de finanzas, con objeto de la realización de la facturación correspondiente en cada acaso. Mediante coordinación del departamento de ventas y otros, sobre todo el administrativo, se definían los calendarios de los seminarios durante todo el año y se definen las fechas para los compromisos de los cursos cerrados especiales contratados con las empresas aparte de los cursos abiertos que se impartían para asistencia múltiple.

La planeación de la frecuencia de realización de los cursos era la de realizar dos seminarios mensualmente, con duraciones de una semana cada uno, por las tardes con un total de 20 hrs. en total, lo cual es el estándar para a este tipo de cursos. En los primeros seminarios se tuvo 18 asistentes en promedio, de un cupo limitado por el aula de 20 personas, que era un numero de asistentes, difícil de lograr, con lo cual se cumplía tener el número mínimo de asistentes arriba del punto de equilibrio, de tal manera

que los márgenes eran esos que estamos señalando y por tanto si era negocio y se vio que se cumplía con los objetivos y se seguían realizando según el calendario que se tenía predispuesto.

Finalmente, también se deberían definir las relaciones trato directo y personalizado con los clientes prospectos permanentes; así como las relaciones de publicidad en medios como lo son en periódicos para la publicidad de nuestros cursos y las políticas de elaboración de nuestros anuncios

Este presupuesto era una buena herramienta de control presupuestal para medir las operaciones globales de la empresa y conservar un contacto con las necesidades y trato para los clientes sobre todo los corporativos.

También se efectuaban aquí todas las actividades para envíos de publicidad por correo directo y otros medios en el departamento indicado y se establecían los conceptos de negociación de políticas de crédito y descuentos por cantidades de cursos contratados y de personas asistentes y tipos de clientes

Se establecieron contactos permanentes y relaciones permanentes de acuerdos y planea de capacitación con empresas lo cual nos dio la posibilidad de contar con capacitación asegurada y programable y par obtener recursos financieros incluso anticipados. También se establecieron planes de apoyo a la capacitación dando soporte y asesoría de apoyo para definir los planes de capacitación y los calendarios de los temas según las necesidades que son labores que ejecutarían los gerentes del área por su conocimiento y relaciones con el medio y concedores de una gran cantidad de empresas y su personal encargado de la capacitación interna, con los cuales se sostenían contactos permanente.

En este departamento se contaba con personal promotor que tenía diversas funciones como las de atender a los prospectos de consultas vía telefónica para proporcionar la información solicitada de temas, calendarios, folletería, planea empresariales y cotizaciones especiales de cursos especiales cerrados. Dichos promotores trabajan por sueldo fijo más comisiones que se les cubren mensualmente, con lo cual tienen un buen incentivo para formar una cartera buena. Tenían como misión principal dar servicio con calidad al cliente.

Otra de las funciones encomendadas a este personal promotor es la de visitar cotidianamente a los prospectos y clientes para dar servicio y ampliar la cartera y atenderlos adecuadamente y ver necesidades adicionales.

Cada uno de ellos tenía encargada una cuota de ventas al mes y por cada uno de los eventos para cumplir así con la parte de responsabilidad del presupuesto de venta mensual. Se encargan de las cosas delicadas de los clientes y de posibles motivos de quejas e inconformidad para dar un buen servicio a los clientes y conseguir nuevos clientes mediante prospecciones diarias de nuevas empresas y oportunidades del mercado que debían estar detectando.

De esta forma era un grupo básico de la organización por su gran poder de penetración y conocimiento y contacto con el exterior y sus relaciones públicas de tal forma que siempre estaban presentes en los diversos eventos que se realizan para estar dando personalmente el servicio a sus respectivos clientes.

CAPITULO 5

FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Respecto a las funciones y procedimientos administrativos que se diseñaron para llevar a cabo la operación de la empresa se definieron una serie de procedimientos y métodos para las diferentes áreas de administración; de tal manera que se tuviera la seguridad de ejercer adecuadamente en forma profesional el proceso administrativo y las funciones correspondientes, por lo que podemos citar algunos de ellos:

5.1 CALENDARIZACION

Se estableció la realización del "**Plan general de cursos**" con base a una planeación estratégica sobre el mercado, lo cual nos permitió definir el tipo de cursos y junto con ello como resultado aplicativo operativo se define en forma también establecida los procedimientos para la generación del "**Calendario operativo de cursos**". El Calendario de cursos en sí sufría cambios a lo largo del año y por tanto se debía estar actualizando, así como el presupuesto correspondiente.

Basándose en ese calendario, se elabora el presupuesto que se debe administrar a lo largo del año, con todas las características que lo acompañan en cuanto a los conceptos salarios, pago instructores, gastos indirectos, etc.

5.2 ADMINISTRACION DE LAS INSTALACIONES

En relación a la administración de las aulas y laboratorios de Computación, también se realizan una serie de actividades y procedimientos administrativos en función de los calendarios, para programar el uso de los salones propios; así como las reservaciones de

salones en los hoteles, con todos los montajes requeridos y los equipos solicitados por los instructores y acordados con los coordinadores.

Los equipos de cómputo y los laboratorios deberían ser administrados con gran esfuerzo para mantenerlos en su mejor estado posible. Para ello se prestaba especial atención a la administración del servicio de mantenimiento de los mismos.

El calendario general de cursos se tenía definido tanto en base trimestral como en base anual y se modificaba en función de varios factores, entre otros los de la competencia, los cambios que se presentaban de acuerdo a las preferencias y necesidades del mercado de Informática, que es muy cambiante debido al constante avance tecnológico, nuevos productos o versiones; por ejemplo, cuando la competencia se adelantaba e impartía un curso de tema similar, teníamos que reprogramarlo.

También se tenía definido por varios meses un calendario de cursos cerrados que correspondía a los acuerdos y convenios directos que se establecían con las empresas interesadas en nuestra capacitación, el cual también recibía actualizaciones periódicas, debido a que las empresas interesadas hacían cambios en sus fechas y temas.

5.3 SERVICIOS AUXILIARES

En cuanto a la administración de servicios auxiliares, se contemplaba la elaboración de gafetes para identificación y seguridad personal de todos los asistentes, así como el propio personal y los Instructores. Aquí se incluyen los rótulos de señalizaciones que eran especiales para cada evento incluyendo la administración y coordinación con el departamento de arte y Diseño para la realización de los mismos y la obtención con oportunidad para su uso en cada evento.

También en cuanto a servicios auxiliares se tenía que administrar una sala de servicios de descanso con servicios de telefonía y de cafetería para el descanso de los asistentes y de los instructores, con objeto de ofrecerles un buen servicio y trato de nivel gerencial. Este servicio también lo disfrutaba el personal de oficina en las días de trabajo normal, por lo cual se tendría un mobiliario cómodo y se contaría con personal de apoyo, inclusive para la limpieza de las aulas, salones y la oficina.

Con respecto a este tipo de servicios, también debemos mencionar el del servicio de recepción de los asistentes a los cursos controlados mediante una lista de asistentes generada previamente, en donde se les hacía entrega de material, boletos de comida y algunos folletos de los programas de próximos cursos y sus gafetes correspondientes. También se abarca la administración y logística de los servicios de estacionamiento y comidas en restaurantes, tanto para los asistentes como para los instructores. Como hemos mencionado se tenía establecidas políticas de dar un magnífico trato especial para todos los asistentes.

También se realizaban actividades administrativas de esfuerzos en lo que respecta al material del curso para entrega a los asistentes, ya que se tenía que definir desde el tipo del material, el nivel y cantidad, con el propósito de coordinar varias actividades con los instructores implicados, para definir y supervisar la calidad planeada del curso y contar oportunamente con los originales completos, para hacer la revisión general antes de reproducirlos.

5.4 MATERIAL PARA CURSOS

El material entregado pasaba por un proceso de revisión para asegurar que los formatos, la tipografía y el estilo de los documentos que los entregaban, para lograr una presentación profesional y de *calidad*.

El material que proporcionaban los instructores se tramitaba y coordinaba por medio de *correo electrónico* o *diskettes*, para incorporarlos y armar el volumen definitivo, junto con la coordinación del diseño de las portadas correspondientes, para mantener un acabado profesional del material y obtener una imagen de profesionalismo en las empresas y obtener un reconocimiento de publicidad. Paso seguido a esto, se continuaba con la coordinación y administración del multicopiado del material.

Tan solo el multicopiado era difícil de administrar ya que se tenían que sacar cantidades fuerte de copias y se apoyaban en maquilas externas pero se debía usar buena coordinación y supervisión para asegurarse que se tendría el material copiado en el tiempo anticipado adecuado, con fechas de entrega estipuladas. Incluso era necesario mantener alternativas de maquila porque podían fallar los copiadoras, debido por ejemplo, a fallas en la energía eléctrica o que algunas máquinas se descompusieran por varios días in. Con estos controles se pudo tener confianza y seguridad en la obtenían del material a tiempo con calidad.

5.5 COORDINACION DE INSTRUCTORES

Por lo que toca a los Instructores también se realizaban diversos tramites y procesos administrativos ya que se tenían que coordinar los horarios, días de participación de cada uno al momento de realización de un curso y para los casos de emergencias que suelen presentarse por diversos problemas; entonces era necesario tener previstos algunos respaldos para dar soporte a las emergencias y para sustituir cursos, ya que por los general no se podían recorrer debido a propiciar pérdidas de días laborables por parte los asistentes, lo cual propiciaba fuertes problemas con sus respectivas empresas.

5.6 EVALUACION DEL CURSO

Para realizar la evaluación se definió un proceso con base a cuestionarios de evaluación, aplicados a cada curso para procesar los resultados para analizarlos en reuniones especiales y formar criterios de soluciones y correcciones de los puntos que se encontraran con defectos.

Adicionalmente, se obtenían evaluaciones personales de los ejecutivos de cuenta y promotores sobre las opiniones que les daban directamente los asistentes o recomendaciones que hacían en base a experiencias de asistir a otros cursos en otras empresas. Al respecto, también se mantenían reuniones con los Instructores en grupo, y se analizaban las evaluaciones y los detalles que correspondían a ellos así como tomar en cuenta sus opiniones sobre el curso que impartieron y sobre los resultados de la evaluación, con lo cual se acordaba y servía de base par actualizar el material y para hacer correcciones de forma.

Cuando el curso a impartir era de tipo cerrado para empresa, se hacían evaluaciones de cuestionarios por partes de ambas empresas y se conjuntaban las opiniones. De esta forma aprovechábamos la retroalimentación de la evaluación del cliente que era muy valiosa para nosotros, además de las opiniones directas y recomendaciones de los asistentes al curso y de las autoridades administrativas de la empresa contratante.

5.7 ADMINISTRACION DEL EQUIPO Y MANTENIMIENTO

El Mantenimiento de los equipos así como el procuramiento, adquisición e instalación del mismo era muy dinámico por la frecuencia con que se cambiaba el hardware, al impartirse cada curso que era en si diferente.

Se tenía que efectuar una administración y coordinación muy delicada para tener todo bajo control. Al impartirse cada curso se podían presentar fallas normales en los equipos, incluso durante la realización y se debía dar solución durante la marcha por ejemplo, no se tenía protección de *No-Breack** completa para todos los equipos y en cierto momento fallaba el servicio de Energía Eléctrica, o bien que algún equipo tuviera una falla espontánea por su configuración del software o falla de hardware de un monitor.

Como se indicó anteriormente, se realizaron diversos procedimientos para poder controlar los recursos de Cómputo desde la adquisición de nuevos equipos como su mantenimiento y operación así como las instalaciones del software requerido para cada curso en particular y la prueba de los mismos; por ejemplo, lo que corresponde a un curso de Redes UNIX, o uno de Redes Windows; igualmente sobre un curso de Administración de Base de Datos, o bien un curso de Planeación y Administración de Proyectos, de tal manera que la logística que se tenía que realizar para los recursos de Computación era un papel principal, muy delicado y básico para las operaciones exitosas de los cursos.

5.8 ADMINISTRACION GENERAL DE RECURSOS

En lo que respecta a la Administración de los cursos a realizarse en los hoteles, se mantenía permanentemente un calendario de fechas de reservaciones, lo cual ya era en si complicado y dificultoso para coordinarse con el personal de eventos de los hoteles y por otra parte se tenían que administrar y coordinar las actividades de transportación, instalación y pruebas de los equipos que se debían transportar para usar en cada curso. Un caso especial era cuando los cursos se tenían que realizar en algún estado de la república porque la transportación se hacía más delicada

* Sistema de Alimentación no interrumpida

para llevar 15 o 20 equipos y controlar todo su manejo y uso.

Para estos detalles, se llevaba un operador técnico para que prestar el soporte técnico adecuado e incluso se llevaba equipo de respaldo para hacer sustituciones de emergencia. Además se tenían contactos con empresas locales par rentar equipo adicional y de proveedores par adquirir algún dispositivo o accesorio por contingencia.

5.9 LOGÍSTICA DEL EQUIPO AUDIOVISUAL

El equipo audiovisual también era otra partida delicada y con problemática de transportación cuando se trataba de cursos locales en hoteles o bien de cursos foráneos, ya que teníamos los propios equipos y los transportábamos pero solían ser necesarios otros tipos o bien ocurrían fallas, por lo cual nos vimos obligados a rentar de emergencia algún equipo sustituto, para que los instructores realizaran sus presentaciones adecuada y profesionalmente, ante la problemática de transportar como las pantallas de proyección y otros.

5.10 PROCEDIMIENTO DE VENTAS

En cuanto a la administración de las ventas y publicidad, una de las partes mas importantes era la administración de las ventas por cada promotor o ejecutivo de cuenta de lo cual se llevaba riguroso control mediante el presupuesto y el calendario de los cursos, procurando resolver cualquier contratiempo de los promotores par que cumplieran con sus metas mensuales y se obtuvieran las inscripciones necesarias para llevar a cabo los cursos programados. Sin embargo se presentaban ocasionalmente contratiempos ineludibles y se efectuaban posposiciones y cambios o atrasos, lo cual provocaba recalendarizar y administrar los cambios, que consumían mucho esfuerzo adicional, provocando ineficiencias en el rendimiento de los cursos; por lo cual era de gran importancia impedirlos

y salvar todos los obstáculos para poder realizarlos conforme a las fechas programadas en el calendario.

5.11 ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS

Las actividades de administración del personal de ventas eran un punto fundamental; además de atender todos los tramites y documentos de los asistentes, por ejemplo su facturación etc. y proporcionar atención personal a sus clientes durante la realización de los cursos, debían acompañarlos en los recesos para atenderlos si algo se les ofrecía, y asegurarse de confirmar los datos de los asistentes, para la realización de sus correspondientes diplomas curriculares.

Se establecieron también normas y procedimientos para las inscripciones y cancelaciones de los asistentes, las cuales también se revisaban periódicamente para actualizarlas y difundirlas convenientemente para su aplicación. Se definieron los tipos de causas y anticipación de avisos mediante los cuales eran aceptadas las cancelaciones de asistentes, por ejemplo, o bien alguna solicitud de cambio de fechas de asistencia de los registrados; ya que no permitían establecer un orden para llevar un control profesional y mantener una importante imagen de buen servicio al cliente.

5.12 MEDIOS DE PROMOCION

Se efectuaban periódicamente reuniones con el propósito de analizar los problemas y mejorar los efectos de los anuncios promocionales, folletería y otras alternativas de publicidad, tomando en cuenta las opiniones de los promotores, de su experiencia y las recomendaciones del grupo de expertos de apoyo en publicidad, que tenían experiencia en medios y anuncios, que contaban con el apoyo de un pequeño departamento de maquila de arte y diseño gráfico para ayudar en la elaboración del material publicitario, los canales de publicidad y los medios alternos.

5.13 PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y FINANCIEROS

En lo que respecta a las responsabilidades administrativas financieras, se debían realizar varias actividades delicadas e importantes además del procedimiento de facturación se debía llevar control y administración de los pagos por ejemplo se diseñó un procedimiento para los pagos de los asistentes una vez realizada su inscripción, se generaba la factura correspondiente, la cual se les entregaba vía mensajero o por medio de promotores, para que la tramitaran con el cliente, con lo que nuestro departamento de cobranza le daba seguimiento en coordinación con los promotores, para obtener el pago en los límites acordados, y en ese momento hacer la entrega del material del curso; junto con sus correspondientes gafetes y boletos de aseguramiento de comidas.

5.14 PROCEDIMIENTO DE PAGO A INSTRUCTORES

Por otra parte, también se tenían que coordinar los pagos a los instructores, para lo cual se llevaba un control de los cursos en que participaba y el número de horas que se presentaba, para la aplicación de una tarifa acordada previamente, con lo cual se elaboraba un reporte quincenal turnado hacia el departamento de Contabilidad, para solicitar el pago correspondiente, acompañado de los documentos de soporte y de los recibos de honorarios entregados previamente por los instructores, una vez que se les informaba la cantidad y el concepto de sus honorarios.

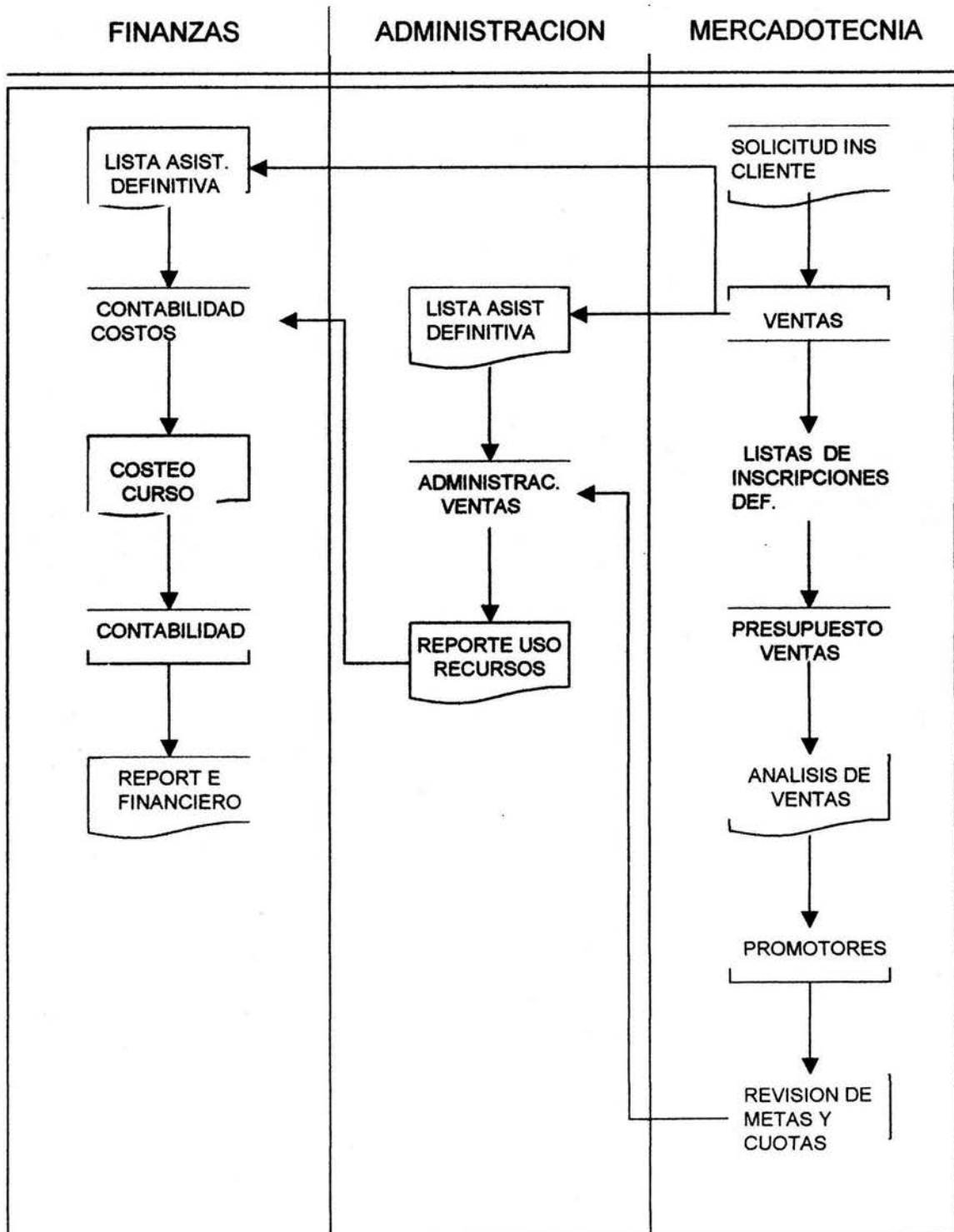
Una vez generado el cheque se confirmaba al instructor acerca de su pago, solicitando su presencia para hacer el cobro mediante la entrega de un cheque o ficha de depósito a su nombre.

5.15 PAGO DE COMISIONES A PROMOTORES

Por último también se debía de controlar los pagos del personal promotor, tanto en su sueldo fijo como de la partida correspondiente al concepto de comisiones. Para esto se debía hacer un reporte quincenal al departamento de Contabilidad en el que se detallaban por cada promotor y ejecutivo de cuenta, sus *registros* de inscripciones obtenidas y el monto de cada una de ellas, con la aplicación de los correspondientes porcentajes de comisión acordados. Esto debía ir acompañado de documentos confirmatorios, con números de facturas de las ventas logradas por cada promotor de ventas, teniendo cuidado que no estuvieran involucradas algunas cancelaciones y evitar errores en esos conceptos. (Diag. 5.2)

CAPACITACION PROFESIONAL S.A.

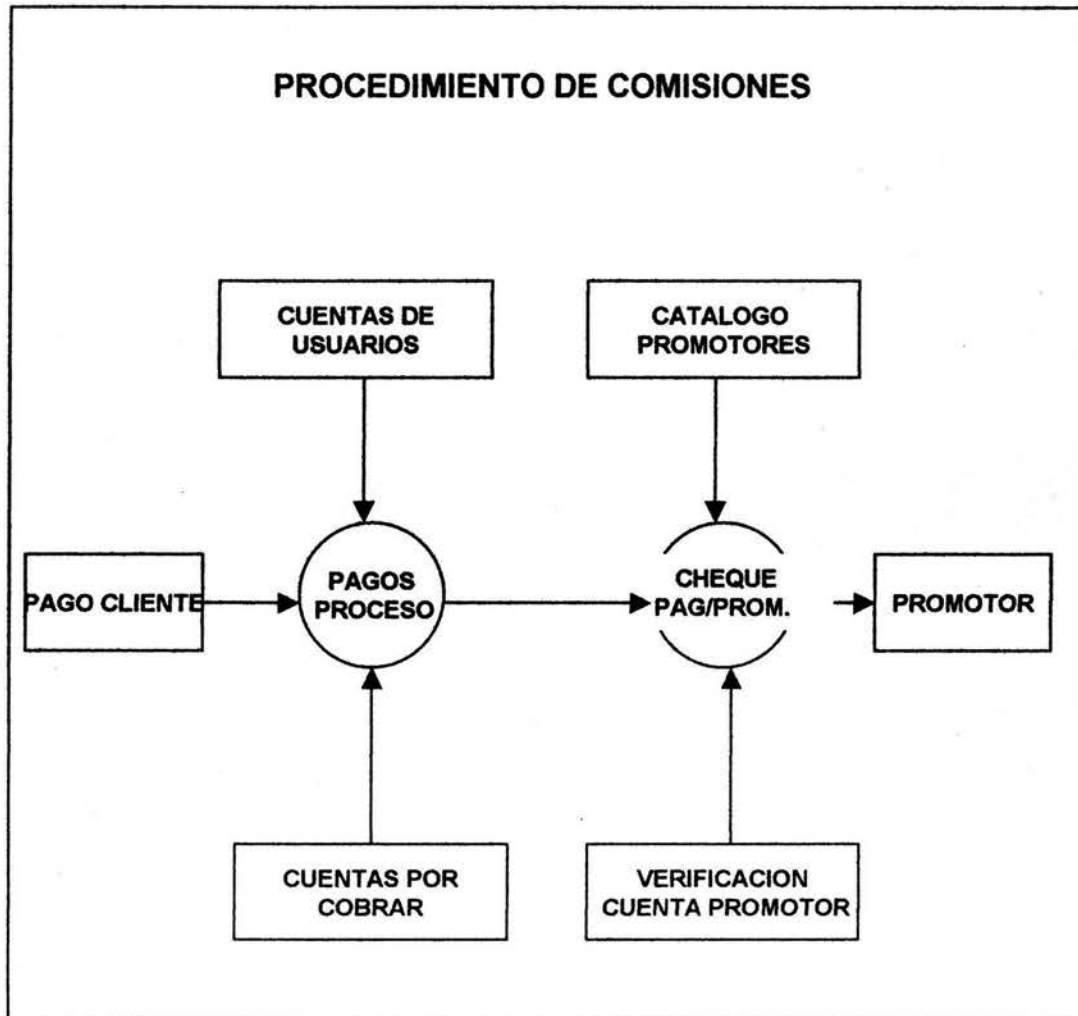
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y ANALISIS



DEPTO. ADMINISTRACION

Diag. 5.1 Procedimiento de Ventas

CAPACITACION PROFESIONAL, S.A



Diag. 5.2 Procedimiento de Comisiones

CAPITULO 6

CONSTITUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a nuestra planeación, contábamos con el conocimiento de los recursos para constituir nuestra estructura organizacional, iniciar y conformar nuestra organización, para iniciar los primeros cursos programados, con los calendarios establecidos en las etapas anteriores. Los diferentes recursos y requerimientos se especificaron en función de la estructura organizacional que se definió para la empresa; así como del calendario de cursos y eventos del **Plan General de Cursos**, obtenido en la etapa de planeación de nuestro proyecto.

6.1 ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPOS Y ENCERES.

Con base en presupuesto establecido se empezaron a ejercer las partidas presupuestales para llevar a cabo la adquisición de los productos y servicios necesarios; así como la contratación del personal requerido según la planeación efectuada anteriormente. Se establecieron relaciones con los proveedores seleccionados y se efectuaron los contratos necesarios para la adquisición de los equipos, recursos y servicios requeridos.

Para administrar las aulas se realizó un "Programa de ocupación de aulas", de acuerdo con el calendario de los cursos por impartir; el cual incluyó tanto las aulas propias de la empresa, como las de salones contratados en diversos hoteles para seminarios especiales; al cual se daba seguimiento continuo de las reservaciones y los depósitos otorgados para asegurar las fechas convenidas, y actuar de manera inmediata para resolver los cambios presentados con anticipación, con objeto de evitar el peligro de perder los depósitos otorgados para los servicios

contratados de comidas, reservaciones de hospedajes, desayunos y servicios de cafetería para los asistentes.

Como caso especial, se presentaban las reservaciones aéreas de los asistentes a los eventos que se realizaban en el interior de la república; de tal manera que se debían efectuar reservaciones aéreas con una buena anticipación, según el calendario de cursos, además de las correspondientes reservaciones de hospedaje en los hoteles seleccionados para los asistentes.

6.2 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Con el calendario general definido, se derivaron las actividades requeridas para administrar, controlar y coordinar el uso de los equipos adjudicados a cada evento; así como los dispositivos de conectividad necesarios y las instalaciones de los mismos, con una adecuada programación; por lo que se debían controlar en forma precisa los tipos de equipo por usar en cada curso o seminario, junto con los dispositivos de conectividad y las instalaciones del software requerido en cada caso particular.

Como siguiente paso, se procedió con la adquisición del equipo de cómputo de acuerdo con el presupuesto y programa de adquisición de recursos, empezando con la primera partida de equipos básicos, para los cursos más inmediatos según nuestro calendario, consistente en la adquisición de quince equipos de computadoras personales (PC), con las especificaciones descritas en el siguiente tema, para equipar la primer aula de la empresa; el cual se obtuvo a través de un sistema de arrendamiento mediante un contrato con una arrendadora, ya que en este tipo de equipos, y para el campo de capacitación, se presenta siempre una obsolescencia muy acentuada, debido a la tecnología en que se basan y por tanto resulta más atractivo financieramente contratarlos en arrendamiento, y

además actualizarlos periódicamente.

El proceso de construcción de la primera aula se puso en marcha. Este proyecto de construcción se diseñó y administró por los que iniciamos la empresa, mediante la contratación de personal operativo externo, con el que se realizó un local especializado, con todos los diferentes requerimientos de dispositivos, iluminación y montajes para permitir la realización profesional de eventos y seminarios.

6.3 CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE CÓMPUTO:

En los inicios de la fundación de la empresa, las categorías de microcomputadoras que estaban vigentes fueron los equipos que se consideraron para la integración de la empresa de capacitación, consistentes en equipos de procesador Pentium anteriores, pero actualmente se contaba con instalación de equipos con las siguientes especificaciones, los cuales se recomiendan para la actividad de la empresa:

CPU Pentium IV

Disco duro de 40 Gb

Monitores SuperVGA

Impresoras Láser y de Corro de tinta.

Tarjetas de red de 100 Mbps

Sistema Operativo Linux 7.0 para red LAN

Sistema Operativo Windows 2000 para Red y estaciones

Un servidor especial Pentium con Windows 2000 Server

Sistema de cableado UTP nivel 5

Unidades de CD-W y DVD

Teclados y ratón tipo multimedia

Escáner de alta resolución

Conectores para la red

Software de aplicaciones especializadas

La instalación del sistema de cableado para red, se contrato externamente, tanto para la red de las oficinas administrativas como para la del aula de capacitación, con base en un diseño y su presupuesto. El tiempo de instalación fue de aproximadamente una semana porque incluía el cableado de las oficinas y el aula, consistente en cableado de tipo *ethernet 2BASE5* con cable coaxial en topología lineal o de *BUS*; el cual suele tener bastantes fallas; pero era lo que prevalecía en el mercado anteriormente; ahora se cuenta con cableado UTP y una *topología de estrella*, ethernet.

Asimismo, se contrató la maquila de un juego de cables coaxiales y *UTP* para conexiones exteriores y extensiones auxiliares, además de contar con repuestos para sustituirlos rápidamente, ya que continuamente fallaban, incluso durante la realización de los cursos; lo cual ocasionaba retrasos y perjudicaba la imagen profesional del curso.

Con base en calendario de cursos se inicia la preparación del Material técnico para algunos de los primeros cursos programados, para lo cual se establecen los contactos y coordinación con los instructores que formaban parte de esos primeros cursos. En las reuniones realizadas con ellos se hace entrega de los programas de los cursos, tomando acuerdos acerca de los temas que les corresponde exponer; así como el establecimiento de compromisos y fechas de entrega del material que deberán entregar. De esta manera se pudo establecer un calendario de entrega de material por parte de los instructores, de acuerdo con el **Plan maestro de Cursos Aprobados**.

6.4 CALENDARIO

El Calendario General de cursos aprobados se mantenía elaborado con base anual y semestral y trimestral; pero el seguimiento y actualización se hacia con base trimestral, que se mantenían retroalimentados mediante información procedente de los cursos de la competencia y de los

cambios que se presentaban en el mercado en cuanto a actualizaciones, nuevos productos o nuevas versiones, como en el caso de Windows. Esto también sucedía si un competidor ofrecía algún curso del mismo tema que nuestra empresa y en fechas bastante coincidentes, lo que provocaba para hacer cambios de estrategia.

Para lograr lo anterior, se tenía establecido un sistema estratégico de información del mercado, con base en diferentes fuentes documentales de información, tanto de la tecnología de software como de hardware, para conocer los temas de actualidad, y aquellos que se manejaban por la competencia.

Un ejemplo del calendario que se elaboraba para la realización de los eventos, era el siguiente, en el que se puede observar los cursos, fechas, lugar y horarios de cada uno de ellos; así como los lugares correspondientes.

Seminario	Fecha	Lugar
Recuperación de Sistemas	4 y 5 Marzo	México D.F. H. Calinda
Windows NT Administración Red	22 al 26 Marzo	México, D.F. CPI
Auditoría Informática Técnicas y Controles	25 y 26 Marzo	México D.F. H. Calinda
Visual Basic Desarr. Aplicaciones	12 al 16 Abril	México D.F. CPI
Unix Networking Administración Red	12 al 16	México D.F.
Proyectos Informáticos Plan., Admón, Control	29 y 30	México D.F. H. Calinda
Análisis, Diseño y Desarr. Aplicaciones Sobre, Base Datos	13 y 14 Mayo	Acapulco H. Presidente

Asimismo se elaboró el calendario de los compromisos de proyectos de capacitación con empresas privadas, según los convenios previamente establecidos, el cual se actualizaba y controlaba trimestralmente, en virtud de que había clientes que alteraban sus fechas modificando el programa de actividades, repercutiendo los cambios en los instructores contratados para esos cursos. Se efectuaban cartas convenio firmadas con las empresas particulares, pero el cuanto a las fechas de realización de los cursos, solicitaban flexibilidad, aun si ya tenían pagados anticipadamente.

En cuanto a los implementos auxiliares necesarios para efectuar los cursos, procedimos a realizar los diseños de rótulos de señalización y de la folletería, junto con el departamento de Arte y diseño, y se procedieron a realizar los primeros diseños de *gaffetes* para instructores, diplomas etc.. Los rótulos para avisos y señalización a los asistentes se colocaban en los lugares accesibles a la vista de todos los interesados para orientarlos en sus recorridos.

6.5 SERVICIOS AUXILIARES

Uno de los servicios complementarios para impartir los cursos era una sala de descanso para los asistentes, que les permitía descansar durante los recesos, para que se despejen del trabajo intenso a que se les somete en la capacitación y además que puedan estar en contacto telefónico con sus empresas, porque puede tener emergencias con sus sistemas, lo cual es muy estratégico para ellos por su nivel de responsabilidades. A los instructores también se les atendía de igual forma, acompañados por los promotores al tomar un descanso y disfrutar un café. Otro servicio auxiliar que se ofreció era el de estacionamientos previstos para los asistentes e instructores que les permitían tener tranquilidad y seguridad de sus vehículos. También se diseño otro servicio muy importante de comidas para los

instructores y asistentes, para un servicio contratado en restaurante de buen prestigio, en el cual se mantenían pláticas cordiales e intercambio de ideas durante los alimentos.

Se elaboraron los programas de los primeros seis meses de curso, con lo que se procedió a realizar los folletos correspondientes para publicidad. También se elaboró el calendario resumido para los cursos programados a mediano plazo durante todo el año, como el que se presentó anteriormente.

Se diseñó el procedimiento de recepción y atención de los asistentes a los cursos, con todos los pasos a seguir desde su arribo a las oficinas, empezando por el área de recepción, con una recepcionista a la cual se le proporciona una lista de asistencia del grupo, para entregar a los asistentes e instructores, los gafetes personalizados para identificación dentro de las oficinas, junto con las indicaciones de señalizaciones para subir a un primer piso y dirigirse a la sala de espera y cafetería; en donde se les recibía y atendía por el personal, mientras se llegaba el momento de inicio. Otra actividad muy importante en recepción consistía en entregar las carpetas de material y revisar los detalles pendientes sobre cobranza, facturación, etc.

6.6 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y PAGO INSTRUCTORES

El sistema de Contratación y pagos a instructores se diseñó como sigue:

Se hacía un acuerdo con el instructor previamente seleccionado para su participación en un curso determinado, se le generaba una *carta-convenio* para establecer un compromiso en el que se estipulaba la fecha, horarios y temas; así como la tarifa asignada, la cual se firmaba por ambas partes, estableciendo fechas de reuniones para la entrega del material que se usaría por parte del instructor, así como para tratar recomendaciones respecto al curso. El material se recibía por medio de *diskette*, o bien en *CDs* para

documentos largos, o por medio de correos de Internet, para revisar su longitud en número de cuartillas, el tipo de formateo y estilo, y uniformizarlos con respecto al material de los otros instructores del curso.

Este material se integraba con otros y se preparaba para enviar al departamento de arte y diseño, donde se le daba su diseño y revisión final para imprimir el original. Cuando el Instructor iniciaba el curso, se le entregaba una carpeta completa del material de todo el curso para tener un panorama bien claro de todo el seminario para integrarse con su participación. Asimismo, se le hacía entrega de acetatos solicitados y algún otro material de apoyo para su presentación.

Posteriormente se establecía comunicación con los instructores para confirmarles la fecha del evento o cualquier contingencia que pudiera presentarse. El día de realización del evento o posteriormente el instructor entregaría sus recibos de honorarios, con base a la confirmación del número de horas de su participación y la tarifa acordada.

Los recibos se autorizaban por la gerencia administrativa, para enviarse al departamento de Contabilidad para aprobarse y programar el pago correspondiente. Posteriormente los instructores se comunicaban por teléfono para conocer si tenían algún pago pendiente para recoger o enviar a un mensajero por el cheque correspondiente.

El presupuesto financiero se revisaba mensualmente y se comparaba con los registros de la Contabilidad, con todos los costos fijos y gastos incurridos en el mes, para analizar variaciones y desviaciones. Adicionalmente también se analizaba el presupuesto de cada evento contra la contabilidad de gastos reales incurridos; así como el presupuesto de ventas se revisaba contra los gastos correspondientes, para ver el

rendimiento por cada curso, generar la aprobación del pago de comisiones del personal de ventas y de los instructores, aproximadamente después de quince días de terminado el evento.

En función de todo lo anterior se hacía el análisis de resultados del mes, en cuanto a la parte económica y por otra parte se revisaba el calendario de cursos para verificar si se cumplían las metas del programa establecido de cursos.

6.7 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN Y PUBLICIDAD.

Para la publicidad y promoción de los eventos se usaba la folletería y además las llamadas directas a clientes permanentes; así como anuncios puestos en periódicos del ramo de alta circulación, que se contrataban mediante fechas específicas de publicación antes del evento. Posteriormente se debía medir el efecto de los anuncios en los periódicos y el envío de folletos por correo directo, para analizar y mejorar la efectividad de los mismos. Esto mismo se efectuaba también cuando los eventos se realizaban en algún estado de la república como Guadalajara, Monterrey, etc.

El diseño de anuncios era de la siguiente manera: Se ponían las ideas sobre el tema, con sus *llamadas* y frases impactantes de texto y temas de los cuales trataría el curso, se mantenía una reunión con el personal de arte y diseño para proporcionarles las especificaciones de tamaño del anuncio a contratar, los colores o tonos de gris usuales y se esperaba la terminación del original para que después de una última revisión interna, pedir al representante del periódico que pasara a recoger el anuncio para su publicación. Para el pago correspondiente al anuncio, después de ser publicado, el proveedor envía su factura con el soporte de comprobación de emisiones de las ediciones de la fecha convenida, en donde aparecía el anuncio solicitado. (Diag. 6.1)

El mismo procedimiento se hacía con los folletos y una vez revisado el original, se enviaba a la imprenta, contratada para hacer el tiraje usualmente de aproximadamente 2000 a 3000 folletos, los cuales se enviaban en partidas separadas por código postal a diferentes prospectos que se tenían en la Base de datos depurada.

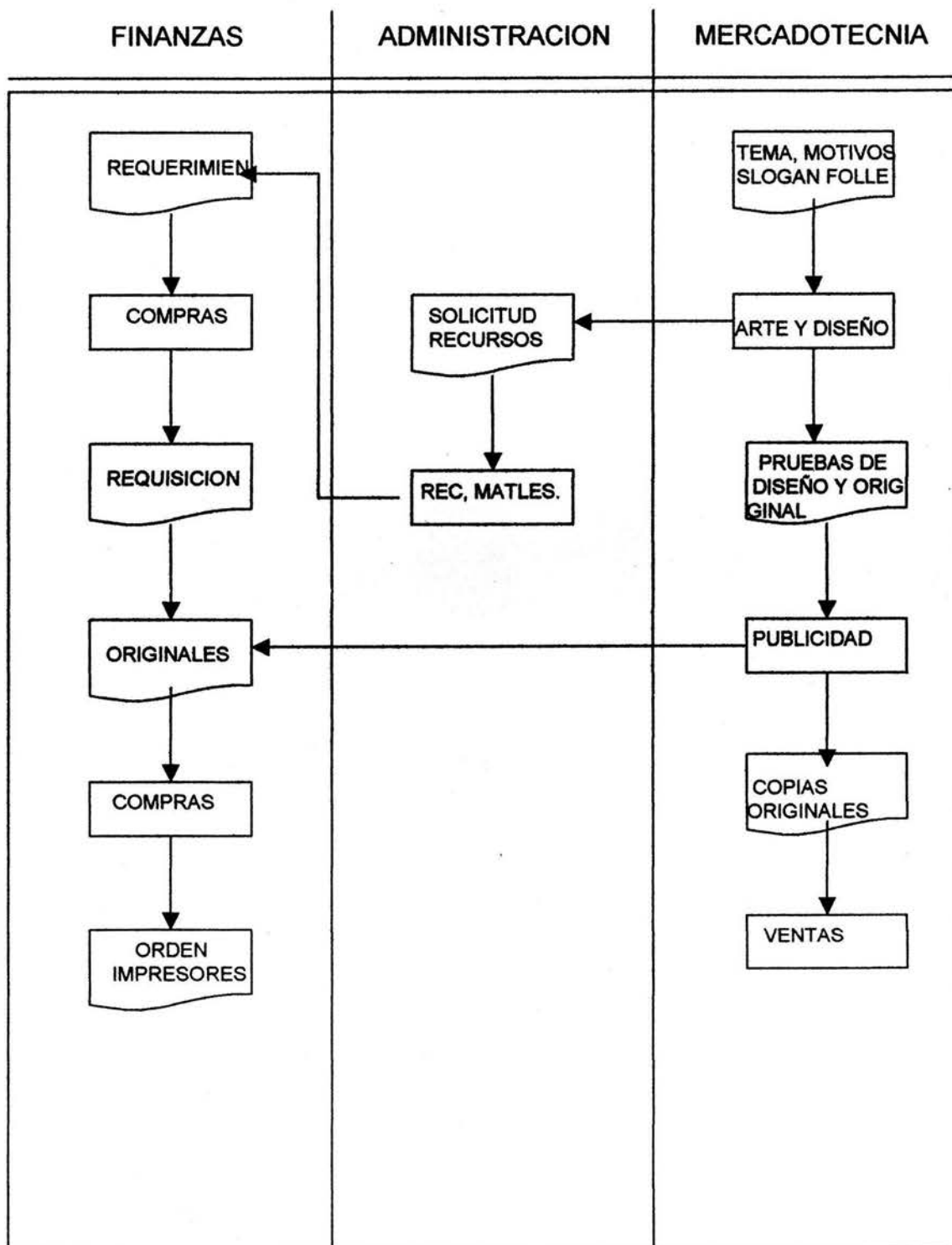
6.8 BASE DE DATOS PARA PROMOCIONES

Nuestra Base de Datos se conformó desde un principio en la etapa de Plantación de Recursos con todo un sistema de retroalimentación y se formó de la siguiente manera: Se cargaron diversos directorios comercializados, con información de las diferentes empresas de nuestro país. Se diseñó un sistema integral con procedimientos para depuración y retroalimentación de toda la base de datos en forma permanente.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CAPACITACION PROFESIONAL S.A.

PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE FOLLETOS



DEPTO. ADMINISTRACION

Diag. 6.1 Procedimiento de Publicidad y medios

CAPITULO 7

IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO

7.1 ACTIVIDADES DE LA IMPLANTACION

Con la implantación del proyecto se concreta el proceso de puesta en operación del sistema y permite obtener finalmente los objetivos propuestos, teniendo presente que se contaba con la disponibilidad de los recursos y con los procesos planeación y administración de recursos establecidos, para las actividades de puesta en marcha, contemplados dentro de nuestro Plan de Implantación y Operación.

Se contemplaron las disponibilidades de capacidad de recursos de computo, personal, capacitación de recursos humanos; así como las evaluaciones aprobatorias de condiciones previas al arranque.

La implantación e inicio de las actividades de capacitación se llevaron a cabo según se tenía planeado, empezando por preparar lo necesario para arrancar con el primer curso del calendario definido; por otra parte se contaba ya con otras actividades implementadas necesariamente, con la debida anticipación por ejemplo en el caso de la contratación y capacitación del personal promotor de los cursos, para que se pudieran iniciar sus actividades productivas de promoción en esta etapa de implantación e inicio de actividad.

También implicó tener disponibles los recursos y sistemas de

información requeridos para la operación, como el sistema de BD de Publicidad, el Directorio electrónico de empresas, de Instructores y especialidades, y datos curriculares.

Se deben tener preparadas también las estrategias y planes de acción para la operación; así como el correspondiente manual de métodos y procedimientos y el manual de políticas establecidos para los servicios, por lo cual una vez definidos, nos orientamos a promoverlos entre los administrativos y personal general sobre todo de promoción, mediante reuniones que se establecieron periódicamente.

Se dejó establecida la comunicación permanente con los usuarios, para contar con una retroalimentación completa del medio externo y el mercado, para detectar necesidades nuevas de los usuarios que nos permitieron estar preparados para la obtención de información nueva a corto plazo, para que nuestro personal pudiera determinar en forma más efectiva sus actividades con el medio exterior; por ejemplo, en la emisión de nuevos folletos promocionales y nuevos temas requeridos. Dicho Sistema de retroalimentación estaba integrado en el **Sistema de Información administrativo** general de la nueva empresa, que se mantenía actualizado en sus diferentes subsistemas, de las distintas áreas como la comercial, cobranza, etc.

Nuestro punto de partida para un buen manejo de información para nuestra oferta de cursos de capacitación y el calendario de cursos, preparado mediante una investigación permanente práctica, constituida por consultas periódicas acerca de la capacitación, a personas conocedoras del medio.

7.2 SEGURIDAD EN LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Durante la implantación se puso mucho énfasis en el aspecto de

seguridad de la información, de las actividades involucradas en los cursos para los profesionistas, tanto a nivel físico como a nivel lógico del software, al realizar la implantación de los procedimientos definidos, principalmente en los conceptos de:

- Equipos
- Software
- Instalaciones
- Personal

1- El equipo se tenía que proteger desde en su instalación inicial, así como durante su uso y el trato por parte de los usuarios, por lo cual se establecieron políticas a los usuarios y a los instructores, para que al momento de efectuarse el curso tuvieran las debidas precauciones con los mismos, para cuidarlos adecuadamente; por ejemplo tener precaución de no introducir comidas, o bebidas a las aulas o que no se golpearan los equipos o accidentes de caídas, etc.

2- En cuanto al Software también se definieron medidas más delicadas; ya que con cualquier error o acto intencionado podía causarse graves trastornos al software instalado en los equipos, incluyendo el peligro de su desconfiguración, lo cual suele provocar caídas del sistema de Red por ejemplo y propiciar retrasos de tiempo de un curso, incluso con peligros de suspenderse, al menos durante una sesión, lo cual perjudica la imagen de la empresa y los objetivos del curso.

Para lo anterior se elaboraron reglamentos de uso de las instalaciones y equipos, que se les entregaban en cada curso a los asistentes, para que los tomaran en cuenta en cada caso y que los tuvieran muy presentes al guardarlos en las carpetas entregadas con el material del curso. En este mismo sentido también se elaboró una guía de cuidados de equipos para los Instructores.

3- En cuanto a la seguridad de las instalaciones se elaboro otro manual pero solo fue de recomendaciones para los asistentes, de que tuvieran cuidado con los cables de redes, cableado y alimentación eléctrica, los equipos especiales de conectividad como hubs y ruteadores, precauciones de golpearlos o romperlos, etc.. Este manual se dio a conocer a los usuarios e instructores ampliamente para dejarlo implantado.

4- En lo referente a la seguridad del personal asistente a los cursos, Se definieron políticas de seguridad para evitar problemas e incomodidades, por lo cual se daban indicaciones de donde estacionar sus automóviles y de tener precauciones en el uso de instalaciones de servicios de sanitarios, elevadores y escaleras; así de otra serie de servicios como el de comidas en el restaurante y el uso de las salas de descanso y cafetería.

7.3 SELECCIÓN DE LOS CURSOS PARA INICIO DE OPERACIONES.

Con base a la planeación y la investigación realizada en las etapas previas, iniciamos con algunos cursos sobre temas de *Virus* informáticos en las computadoras y las técnicas de detección, aprovechando una época propicia en que surgieron en forma alarmante y se difundieron los virus informáticos en las microcomputadoras. También se iniciaron cursos de conocimientos generales de redes **LAN**, debido a que era la época en que empezaba a desarrollarse la conectividad de las *PC*, sobre todo las primeras redes de tipo **NOVELL**, que tenían mucha demanda entre los profesionistas, lo cual se había detectado previamente.

Para llevar a cabo lo anterior se establecieron los contactos con los primeros instructores que se localizaron en nuestro directorio de instructores, formado con la recopilación de sus correspondientes curricula, mediante una base de datos que se elaboró durante la

implantación, según se había establecido en la etapa de planeación de procedimientos, como se describió en el capítulo anterior.

7.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

En este campo, se contactaron los medios de publicidad y diseño que se usaron inicialmente; así como las experiencias de nuestro personal interno y se enviaron a realizar los primeros originales de los anuncios para el periódico; así como los originales para elaborar los folletos, trípticos y promocionales que se tenían definidos. Con la anticipación necesaria y en el momento oportuno, se realizó el contacto con los periódicos adecuados, previa solicitud para solicitar la cotización correspondiente y apartar la fecha de publicación. Esto se basó en los *originales* elaborados por el departamento de arte, que se enviaron para el inicio la publicidad, con una estrategia de repetición en diferentes fechas, con una semana de diferencia, seleccionando los mejores días de la semana, según se conocía por experiencias previas, lo cual se adoptó para los primeros seminarios.

Por otra parte con base en nuestro directorio especializado de clientes, el cual se implementó con su correspondiente procedimiento de captura, para quedar integrado por varios miles de *registros* de clientes en una base de datos, para realizar las primeras emisiones de etiquetas engomadas, de empresas seleccionadas, con las listas de correo correspondientes y con tres *tirajes* programados de correo en cantidades de 3000 ejemplares cada uno, los cuales se enviaron por correo en su momento oportuno.

7.5 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL INTERNO

Se realizó la contratación del personal de promoción de acuerdo a los planes de capacitación que se tenían previstos, se les impartió capacitación acerca del comportamiento del mercado; así como

de los fundamentos de los temas de la computación de los cursos que se empezarían a promover, con objeto de proporcionarles las bases de conocimientos para poder recomendarlos interesar a los clientes; de tal manera que se sintieran seguros en sus labores de convencimiento a los prospectos.

También como primer punto del servicio de atención a clientes, se efectuaban llamadas telefónicas para empezar a atender solicitudes y realizar *prospecteo* con listados de los directorios especializados, emitidos en forma actualizada de nuestra base de datos, la cual también se retroalimentaba con los datos capturados del registro de los nuevos prospectos interesados.

Con respecto a los instructores, su capacitación o preparación fue orientada hacia sus presentaciones, actitudes y manejo de equipos de apoyo audiovisual; se les dieron algunas pláticas de inducción para efectuar sus presentaciones, acerca de como deberían interactuar y tratar con la audiencia; así como las necesidades y recursos de información de sus presentaciones, que debían tener preparados previamente, de tal manera que cumplieran adecuadamente con los horarios y temas comprometidos en forma completa para cumplir sus compromisos profesionalmente.

7.6 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Se inició la preparación e implantación de los procedimientos administrativos de las diferentes áreas como cobranza, facturación, control de instructores, mantenimiento de equipo, presupuestos, ventas, pagos, etc. y se empezaron las primeras visitas a clientes, aprovechando para conocer entre otras cosas sus sistemas de pagos y los convenios que se podían implementar al respecto.

Se establecieron ciertas tarifas y políticas de descuento con los interesados como promoción de introducción al mercado, para dar a conocer inicialmente nuestros servicios, se establecieron precios especiales para los que se registraban con *paquetes* de capacitación corporativos de tal forma que se contara con flujo de efectivo y tener asegurados los siguientes seminarios.

7.7 COORDINACIÓN CON LOS INSTRUCTORES.

Se estableció el procedimiento de coordinación con los instructores, como se tenía definido, y se empezaron a realizar los primeros contactos para realizar los primeros cursos y dejar acordados y asignados los instructores correspondientes.

Ya establecido el contacto con los instructores especialistas en los temas de los primeros seminarios, se empezó a realizar el material y la coordinación de su entrega por parte de los instructores, ya que se debía conjuntar con el material complementario que se realizaba internamente en la empresa, con procesos de integración del material y uniformización de formatos que se realizaban para prepararlo y enviarlo al departamento de Arte y Diseño. Esto tenía por objeto darles paginación y tipografía láser para emitir originales y después de recibirlos, continuar con el proceso de multicopiado, engargolados y preparación final, con el fin de encarpetarlos y tenerlos listos para entregar a los asistentes al iniciarse el curso. Cuando los cursos se repetían entonces se usaba el mismo material, con una actualización rigurosa de algunos capítulos, o se reforzaba con material adicional, de acuerdo con el programa del seminario o curso.

7.8 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y SOFTWARE

En cuanto a los equipos, se instituyó la práctica de mantenimiento del software instalado, con ayuda de los instructores que nos apoyaban con

soporte técnico. Se obtuvo el software para usar en el primer seminario para ser instalado por los compañeros especialistas, con ayuda de nuestro personal técnico, para tenerlo disponible. En algunas ocasiones, los instructores daban soporte técnico a nuestro personal para instalar y configurar adecuadamente los programas y sistemas.

Se procedía de esa forma porque los instructores eran los pocos especializados que conocían los paquetes de software y sistemas operativos necesarios de usar en los cursos de temas especializados; además de que conocían también el hardware que se debía usar en los cursos.

7.9 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Los presupuestos se tenían desarrollados previamente desde la etapa de planeación y ahora se empezaron a ejercer, con un buen seguimiento como herramienta de control. Se activaron los presupuestos de los primeros seminarios; por ejemplo, uno de los primeros cursos que se realizaron sobre redes e interconectividad de redes UNIX; en el cual se usó una versión de UNIX SCO System V, que era uno de los mas conocidos.

Los principales renglones del presupuesto de gastos se describen en la siguiente sección.

7.91 Descripción de los gastos

- Pagos de instructores
- Gastos de teléfono
- Gastos de folletería
- Gastos de publicidad
- Gastos de personal administrativo
- Gastos de personal gerencial
- Gastos directos
- Copiado y correo
- Impresión de folletos

- Gastos de comidas de los asistentes e instructores
- Pago de comisiones de promotores
- Gastos por compras de materiales diversos como carpetas,
- papelería de oficina
- Papel de FAX
- Consumibles de computadoras

- Pago de energía eléctrica
- Pago de renta de oficinas administrativas
- Gastos sobre instalaciones y aulas
- Rentas de equipos complementarios de hardware y software

Los diferentes gastos se tenían clasificados por su tipo; como variable, fijos e indirectos, para fines de estimación de los presupuestos de cada curso en forma más rápida, con objeto de ser ejercidos y darles seguimiento de control, con su correspondiente registro, una vez efectuados de tal forma que se clasificaron de la siguiente manera:

7.92 Gastos variables:

- Equipos usados en el curso
- Gastos de papelería y carpetas
- Gastos de fotocopias de los ejemplares para el curso
- Servicios de cafeterías y comidas para los asistentes
- Servicios de cafetería y comidas para los administradores y promotores.

- Gastos representación del curso
- Gastos de transportación del curso
- Gastos de hotelería del curso en ciudad y en estados

7.93 Gastos Fijos directos

- Pagos a Instructores
- Rentas de aulas y laboratorios de computadoras
- Comidas de asistentes
- Rentas de equipos audiovisuales, como Data Show y cañón proyector.
- Transportes
- Hoteles
- Gastos fijos indirectos
- Folletos
- Gastos de copiado
- Teléfono y faxes
- Papelería de oficina
- Renta de oficinas
- Servicio de energía eléctrica general de oficina y aulas
- Instalaciones y equipos

7.94 Gastos de Administración y Ventas

- Sueldos de empleados
- Comisiones
- Servicios administrativos
- Gastos de copiado
- Gastos de representación
- Comidas y atenciones a los instructores

7.10 PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo con esto se empezó a ejercer el presupuesto de ventas por seminario, para el personal promotor, encargado de garantizar la formación de grupos con suficiente registro de asistentes. Se iniciaron los gastos de folletería para la publicidad, la realización de originales de anuncios para el periódico, de envíos de correos, gastos de carpetas y copiado de los materiales, etc.

7.11 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Por otra parte, el presupuesto de ingresos estaba estructurado con base a un número recomendable de asistentes al curso, sobre el punto de equilibrio y en base al mismo se determinaba el número mínimo de asistentes que debían registrarse en cada curso, para obtener un ingreso adecuado. En caso necesario, la empresa se reservaba el derecho de posponer el curso, informándolo a los interesados, para contar con un cierto margen para recabar los asistentes adicionales necesarios, con objeto de reunir la cantidad presupuestada.

En función de la tarifa establecida y estimando los gastos implicados, se obtenía el margen de utilidad. Este análisis se llevaban a cabo con el departamento de Contabilidad. Puede mencionarse que en el caso del seminario inicial que se describió, los resultados proporcionaron un margen de aproximadamente el 20% descontado de inflación, que era atractivo para aquellas épocas, aun cuando la inflación era alta también; sobre todo tomando en consideración que se trataba de los primeros cursos, con lo cual se pudo constatar que se obtenía un margen adecuado de utilidad, según lo que se tenía como objetivos establecidos; con lo cual se pudo estimar y confirmar también un buen margen de utilidad proyectado durante todo un año.

7.12 CONTROL DE PAGOS DE LOS ASISTENTES

En cuanto a los procedimientos para la recepción de los asistentes a los cursos, se implantó el sistema de identificación de los mismos desde su arribo a las instalaciones, mediante la identificación con gafetes, la lista de asistentes y la lista de tramites pendientes de facturación o pagos, para mantener un control eficiente y seguro estando presente el interesado; ya que en algunas ocasiones se presentaban con el cheque de pago justo el mismo día de inicio del curso.

7.13 ADMINISTRACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS CURSOS

En cuanto a la administración, se inicio la preparación de las primeras carpetas con los materiales y copias completas, con lo cual desafortunadamente se tenían emergencias de preparación y dificultades; pero afortunadamente siempre se les cumplía con tenerlos listos. Por otra parte, también se le daban copias adicionales de algunos artículos o prácticas adicionales, que los instructores entregaban adicionalmente a los asistentes. Con esto se inició el proceso de recolección y control de entregas de materiales por parte de los instructores, para lo cual se tenían archivos electrónicos sobre sus compromisos de entregas, para saber lo que debían entregar; así como del control de sus *curriculums* actualizados, de lo cual también se contaba con una base de datos, como se describió anteriormente.

7.14 EQUIPOS

En relación a los equipos y las redes que se usaban, debían prevenirse emergencias, de tal manera que convenía tener localizados lugares o personas que pudieran rentar algunos servidores o equipos de cómputo; además de que siempre se procuraba tener algunos equipos de respaldo en nuestras instalaciones. Se realizó la preparación de los equipos y la red para los primeros cursos, además de programar y llevar a cabo las pruebas necesarias por el personal de soporte técnico y los

instructores, quienes asistían previamente para revisar el equipo e instalación dando su conformidad.

7.15 BASE DE DATOS DE INFORMACIÓN DE CLIENTES

Aquí se describe la implantación del sistema de base de datos generado para nuestro directorio especializado de empresas, que se planeó desarrollar como un punto de soporte indispensable de las actividades comerciales y ventas necesarias de realizar, para estar en contacto y hacer *prospecto* de los usuarios de capacitación.

La base de datos de clientes se diseñó en el paquete de *Access* en el que se definieron las pantallas de interfaz de usuario, con su módulo de captura. Primero se hicieron algunos programas para la captura masiva de la información; la cual se obtuvo de diversos directorios especializados que se venden y de datos conseguidos aisladamente. Se estableció un procedimiento de depuración de la información y de confirmación telefónica que era necesaria hacer para verificarla y proceder a la captura masiva inicial.

También se diseñaron los programas de interfaz de usuario para consultar las empresas en pantalla y hacer búsquedas *en línea* para confirmar algunos datos. Asimismo, se elaboraron programas para dar mantenimiento a la base de datos y su administración, para cuidar la integridad de la información.

Finalmente también se realizaron programas para los diferentes reportes obtenidos de la base de datos, por ejemplo los listados alfabéticos de cambios y los listados de clientes por ciudad, región o giro de la empresa.

Se desarrollaron los programas para obtener listas de

correo e impresión de etiquetas engomadas y cartas personalizadas de invitaciones a cursos, para envío por correo a todos los interesados, además de otro tipo de cartas para enviarles información masiva personalizada, con diferentes tipos de información.

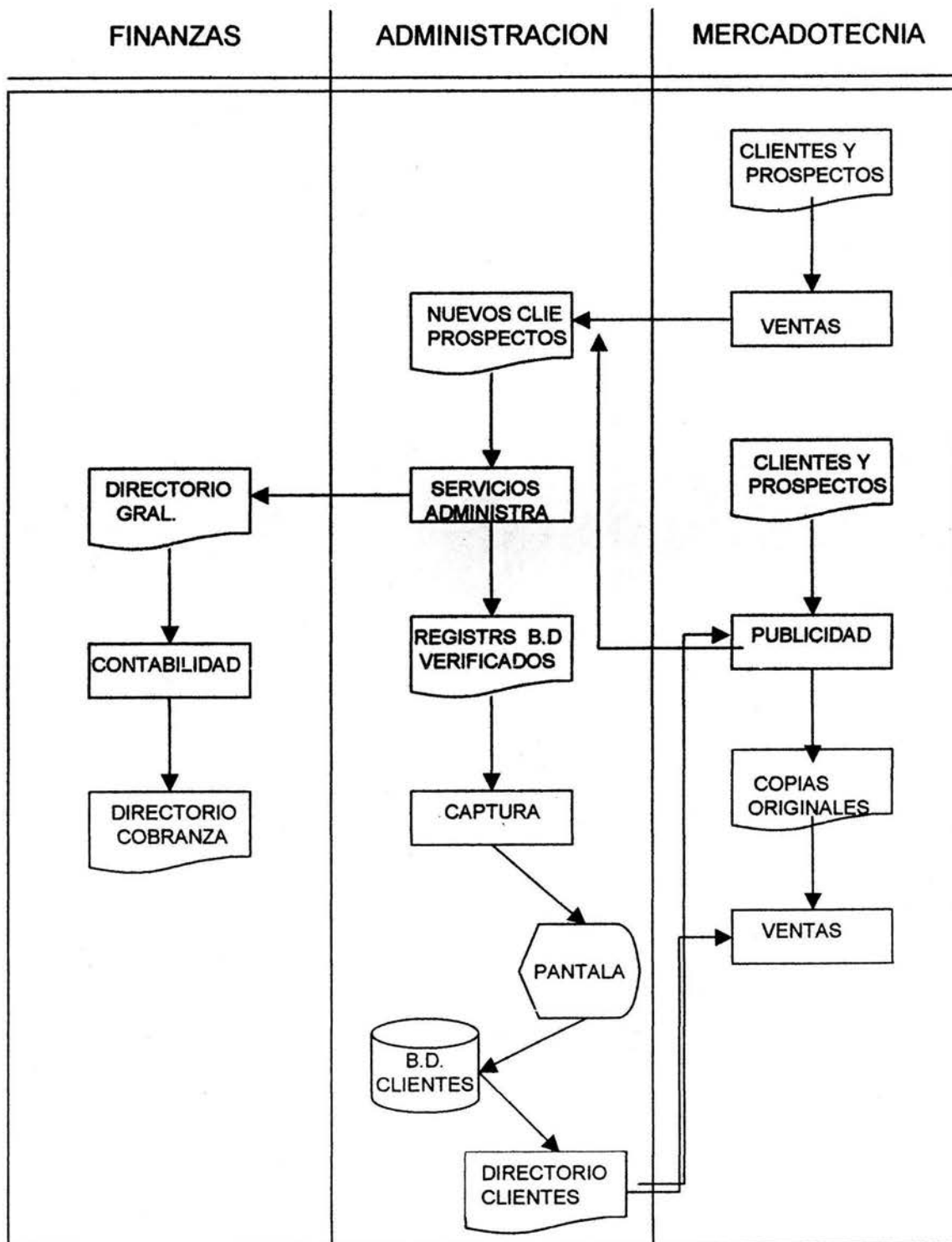
El Diagrama de flujo de datos de sistema de base de datos es el que se describe en el diagrama 7.1, anexo que se acompaña de los procesos que se describieron anteriormente.

Los resultados prácticos de esta base del sistema de información de directorio de clientes, fueron indispensables para tener éxito y alcanzar los objetivos de la comercialización de los servicios de capacitación, de tal forma que resultó muy efectivo para las operaciones subsecuentes.

La base de datos se mantuvo siempre al día, con un mantenimiento permanentemente, del personal de administración y era una de las actividades de uso común. Cuando se planeaba un curso, se hacían las estimaciones del tamaño del mercado y de la cantidad de registros que se tenían en la Base de datos para enviar la folletería especializada impresa.

CAPACITACION PROFESIONAL S.A.

PROC. BASE DE DATOS DE DIRECTORIO CLIENTES



DEPTO. ADMINISTRACION

Diag. 7.1 Prcedimiento y Sistema de B. Datos Clientes

CAPITULO 8

EVALUACIÓN

8.1 EVALUACIÓN Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS

En este capítulo se evaluó en que grado se alcanzaron los planteamientos generales de objetivos de nuestro proyecto de creación de la empresa de capacitación; asimismo también se evalúa el grado de eficiencia y efectividad que se alcanzó en las distintas actividades que se establecieron dentro de la organización emprendida.

Se procuró evaluar cada uno de nuestros propósitos establecidos, estimando en que medida se alcanzaron; así como analizar los problemas que no permitieron obtener algunos de esos objetivos y en que forma se hicieron correcciones.

Esto abarca las mediciones y ajustes de temas seleccionados para los cursos y de evaluaciones como resultaron los escogidos y cuales fueron modificados y bajo que políticas se modificaron.

La evaluación esta orientada a cada una de las diferentes operaciones realizadas dentro de cada una de las distintas funciones administrativas que se han descrito anteriormente

8.2 EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Se realizó una evaluación del proyecto y de sus resultados esperados con respecto a los objetivos establecidos, además de hacer un análisis y evaluación del proceso de capacitación que se efectuaba en la empresa constituida, con objeto de estimar la eficiencia alcanzada.

Para evaluar la función de capacitación, se tomaron en consideración los conceptos para impartirla, como puede ser a través de medir:

- Cambio real de los conocimientos en los individuos
- Nuevas actitudes del personal
- Mayores aperturas al aprendizaje
- Mejor nivel de calidad de vida
- Incremento de la productividad
- Mayor integración a la organización.

En nuestro caso se diseñaron algunos cuestionarios generales conteniendo varias secciones, entre las cuales se pueden citar las correspondientes al conocimiento del instructor, el lugar de realización, los recursos usados por instructores y los usados por la empresa para la atención de los asistentes. Adicionalmente, también se obtuvieron datos del tema, de los recursos usados, y de los servicios proporcionados con el curso, como cafetería, alimentos etc.

De los resultados logrados se obtuvo información muy importante para descubrir y hacer recomendaciones de nuevos temas; por ejemplo, temas complementarios, nuevas versiones y actualizaciones, mejores servicios de cafetería, etc.

Con respecto al curso se pudo conocer también que temas no les interesaron o bien cual instructor obtenía buenos resultados de la evaluación de su presentación. En este sentido recibíamos retroalimentación de los temas que deberíamos mejorar.

En relación directa a la asimilación de los conocimientos,

manteníamos un seguimiento informal del cambio e incremento de conocimientos obtenido por los asistentes, y por otra parte su incremento de productividad en la empresa, mediante pláticas y comentarios directos, constatado posteriormente por sus jefes, quienes mostraban su agrado y observaciones sobre nuestro servicio de capacitación.

Estas evaluaciones se aprobaron con respecto a los conocimientos transmitidos al usuario durante el curso, y además por la aceptación directa, por parte del asistente, sobre su comprensión de los conocimientos recibidos, mayor interés y crecimiento de la productividad en su empresa, mayor eficiencia en el manejo de sus herramientas o paquetes informáticos y mejor efectividad en la realización de sus funciones.

Los cuestionarios diseñados se mejoraban continuamente, pensando en que fueran dinámicos y que cubrieran varias áreas de interés. Esto fue de mucha experiencia porque se fueron perfeccionando y haciéndose muy dinámicos al realizar otros cursos. Se distribuyó entre los asistentes una evaluación para cada instructor y su correspondiente presentación. Así se tenía mejor conocidos a cada uno de los instructores, para realizar entrevistas con ellos posteriormente, en las que se comentaban sus evaluaciones en forma individual.

Así quedo implantado un sistema de cuestionarios para medir y perfeccionar la efectividad del incremento de conocimientos por parte de los asistentes. Asimismo se usaban para medir otra serie de factores y evaluarlos, como algunos de los siguientes conceptos y funciones.

8.3 EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES Y ÁREAS DE LA EMPRESA

Se propuso hacer una evaluación del proyecto en función de sus resultados y de la comparación con los objetivos planteados con cada

una de las áreas funcionales de la organización, para ello describo algunas de las principales:

8.31 Ventas, publicidad y promoción.

La publicidad se enviaba en su momento oportuno a una adecuada cantidad de 1500 prospectos, en partidas repetitivas, de correo y los resultados fueron aproximadamente estimativos del 10% de interesados captados por correo, dentro de estos, el 5% eran de aceptaciones de invitación, pero con dificultades de pago, autorizaciones o tramitaciones, por lo cual se reducía dicha cantidad a tan solo el 2% del total de envíos, que hace un total de 30 personas interesadas y confirmados para diversos cursos de los ofrecidos, generándose un número aproximado de asistentes al curso 20 personas, lo cual era un termino bueno, porque usualmente rebasaba nuestro punto de operación con margen de utilidad. Se debe tomar en cuenta adicionalmente que se trataba de los primeros cursos y que todavía la empresa no era reconocida en el medio, mostrándose una tendencia favorable para un negocio que inicia operaciones, porque los cursos si estaban resultando atractivos y con margen de utilidad.

La actividad de la venta es el punto clave en el éxito del servicio y requiere de gente bien capacitada, pero se les debía capacitar adecuadamente a los promotores de ventas, incluso con el uso de las herramientas de cómputo para realizar sus funciones y actividades administrativas; así como también conocer algo de las herramientas que se presentaban en los cursos, con gran esfuerzo para su comprensión de las mismas, ya que se requería capacitarlos con mucho cuidado y paciencia.

Se tuvieron experiencias muy desalentadoras en cuanto al personal promotor, por su alta rotación de personal después de su capacitación para proporcionarles los conocimientos básicos de TI que tenían que promover; por tanto la función no la realizaban con eficiencia,

además la productividad y eficiencia de los métodos de promoción no se seguían por el personal encargado. Solo pretendían hacer sus labores promocionales por vía telefónica sin hacer visitas empresariales, o bien cuando salían a realizar visitas, solicitaban cantidades exageradas de gastos para viáticos, además de que tardaban mucho en cualquier visita; por ello nos apoyamos mas en promociones vía periódico y anuncios publicitarios; pero representaban un alto gasto, como la folletería y el correo; por tanto se debían limitar y controlar.

Por lo anterior, tuvimos que estar revisando permanente los métodos y tipos de mercado en función de los temas de los cursos, ya que se propuso buscar mayor eficiencia y productividad y evitar acciones como las de posponer algún curso por falta de suficiente asistencia.

Considerando el aspecto de sicología del cliente y de los tipos de servicios de capacitación y los beneficios que obtienen, para lograr en convencimiento de dichos prospectos sobre las ventajas y conveniencias que se tiene en la capacitación tecnológica de los técnicos y profesionistas, se debía efectuar una ardua labor; ya que muchos prospectos no insistían por su autorización en su empresa sobre su asistencia, por falta de tiempo para cumplir con sus responsabilidades laborales obligatorias.

8.32 Realización de los cursos y su desempeño:

En cuanto a los cursos, los temas y la forma de realizarlos se concluyo que debían perfeccionarse, se tuvieron que cambiar o modificar varios temas porque no resultaron atractivos ni convincentes; no gustaron algunos porque eran temas "pesados". Se presentaron diversas modalidades de cursos buscando mayor variedad en cuanto a formas de presentación; por ejemplo, cursos cerrados para empresas, con algunos temas especiales de nivel avanzado.

Los cursos se coordinaban en cuanto a los horarios de las presentaciones de cada uno de los instructores que participaban, supervisándolos durante las horas de realización, para que se cumpliera lo acordado previamente y de igual forma verificando que todos los asistentes contaran con sus carpetas de material y el servicio de copias adicionales obtenidas de los acetatos de los instructores. Se debía también estar pendiente y supervisar permanentemente que todo el equipo de computación y el equipo audiovisual estuviera operando adecuadamente, con lo cual se garantizaba un buen apoyo a los instructores y sus presentaciones.

8.33 Realización de la facturación durante la operación.

El sistema de facturación resultó adecuado pero el sistema de cuentas por cobrar fue muy deficiente, se tuvieron problemas en cuanto a confusión y recuperación de la información.

Se estuvieron presentando muchos retrasos en los pagos de los asistentes, lo cual evidenció que mucha gente asistía a los cursos sin pagar previamente, pese a las condiciones de pago aceptadas, aún después de que se acordaba que el pago era anticipado; lo cual presionaba a los flujos de efectivo de nuestra empresa, y sobre todo por estar recién formada, ya que se requiere tener liquidez por presentarse mas gastos que ingresos mientras rebasa el punto de equilibrio. En este sentido se tuvieron presiones económicas, pero se resolvieron adecuadamente durante los primeros meses críticos.

Se observó que la coordinación establecida entre los departamentos de ventas y los de contabilidad y facturación no era muy buena, debido a diversas discrepancias y diferencias por los diversos tramites, procedimientos y procesos de información, por lo que se revisaron algunos procedimientos como facturación y cobranzas, con lo que se siguió avanzando y se redujeron los problemas, motivándose mejoras en la coordinación.

También con respecto al sistema de pago a los instructores se tuvieron problemas porque los cheques no se emitían a tiempo; se retrasaba el pago lo cual daba una mala imagen de servicio. Estos obstáculos también se libraron mediante diversas pláticas de coordinación con el departamento de contabilidad, con lo cual se eficientó mucho el sistema de pago.

8.34 El Sistema de control de Instructores.

El sistema de control de los Instructores fue uno de los más delicados y complicados para la operación de la empresa, esto es debido a que se requieren tener buenos especialistas disponibles en ciertas fechas obligadas que se establecen para el curso o seminario, pero suelen no coincidir con la disponibilidad de los profesionistas, ya que usualmente tienen otros compromisos de su trabajo principal y por lo tanto se dificulta mucho su contratación oportuna.

Otro aspecto también problemático es la realización y entrega, por parte de los instructores, del material para los asistentes; por lo cual se tuvo que decidir en diversas ocasiones hacer el material por parte de la coordinación interna de nuestra empresa, para lo cual debe tenerse una buena preparación profesional; sin embargo, se lograron buenos resultados al mantenernos en comunicación y seguir los consejos de los expertos instructores.

8.35 El sistema de pago a Instructores

Desde el punto de vista del procedimiento administrativo que se diseñó previamente, podemos decir que funcionó adecuadamente pero tuvo varios defectos que corregir; por ejemplo en cuanto al control del tiempo de entrega de los documentos, que entregaban con retraso, obligando a realizar copias especiales y costosas para contar con el material al inicio del curso.

Después de realizado el curso y conocer las evaluaciones de los

instructores, se calculaba y aprobaba el pago por hora de acuerdo con el compromiso previamente establecido, además de ver su evaluación sobre el material entregado, de la parte que exponía y de otras consideraciones.

8.36 La operatividad de los equipos

Respecto a los equipos y su operatividad también es un renglón muy importante, ya que presenta mucha dificultad al respecto. Es difícil conseguir y tener preparado oportunamente el equipo, los dispositivos y el software para cada tema especializado que se debía presentar; por ejemplo en un curso de redes se debe contemplar desde un servidor, el software y las configuraciones, etc. y contar con todo disponible es difícil, incluso se armaba la red con ayuda de los instructores para configurar tarjetas y usar software de utilería para dejar todo efectivamente preparado.

Lo anterior se tomo muy en cuenta como experiencia para determinar los tipos de cursos a impartir, en función de los equipos y software que se pudiera tener disponible en la empresa, ya que eran muy variable los requerimientos y no se podía cumplir con tenerlo instalado y preparado antes del momento de realizar el curso.

El equipo se tenía que probar y instalar con anticipación, presentándose dificultades para coordinar con los instructores las pruebas correspondientes, por lo cual se hacía necesario tener personal interno preparado, para poder probarlos adecuadamente y tenerlos asegurados para la presentación del curso.

Con respecto al equipo y el presupuesto autorizado, se presentaban muchas restricciones para la adquisición, actualización y preparación de las diversas redes que se utilizaban, como las redes UNÍX, Windows y Novell, con sus correspondientes servidores y software complementario; lo cual limitaba mucho nuestro campo de acción para ofrecer una mejor

variabilidad de temas especializados. Por ello se decidió impartir también algunos cursos específicos estándares y modulares, de cierto nivel de especialización.

Así se definieron finalmente para los cursos, los temas generales de:

- Redes Windows
- Redes Novell
- Redes UNIX
- Auditoría en informática
- Bases de datos
- Internet aplicado
- Seguridad en Informática

8.37 Evaluaciones de los instructores por parte de los asistentes

Los instructores de cada curso eran evaluados por los asistentes mediante cuestionarios diseñados en forma general para la evaluación de características como:

- Preparación del tema
- Puntualidad.
- Dominio del Temas
- Facilidad de expresión
- Extensión cumplida
- Uso de los equipos
- Experiencias transmitidas

En función de ello siempre se recibieron quejas normales que siempre se atendieron, se discutieron con los instructores platicando de estos asuntos en privado en algún momento.

8.38 Evaluación de la operación de cursos y el servicios

Los cuestionarios de evaluación resultaron positivos aun cuando se hicieron aclaraciones pertinentes con respecto a varios tópicos que incluían dichos cuestionarios; por ejemplo, tipo de concepto, contenido, los instructores, el material, etc.

- Contenido
- Instructores
- Material
- Conocimientos recibidos
- Sobre el Instructor
- Los temas y su cumplimiento
- Las instalaciones
- Temas más requeridos

En el análisis de los cuestionarios se encontraron algunas aclaraciones por parte de los usuarios de que algunos instructores no terminaban su temario o no preparaban sus temas adecuadamente; así como que los equipos no eran adecuados y no los usaban bastante en practicas durante su exposición, lo cual nos motivó para poder planear mejor nuestros cursos y prepara los equipos que se requerían.

8.4 EVALUACIÓN DEL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Haciendo un análisis final sobre el alcance de los objetivos planteados inicialmente, obtuvimos las siguiente evaluaciones empíricas y generales:

En relación a nuestros objetivos de obtener en un año una imagen reconocida en el medio de capacitación en informática, pudimos constatar que la empresa empezó a ser reconocida y obtuvimos clientela permanente ya que varias empresas repetían el uso de nuestros servicios y se mantuvieron relaciones permanentes con ellas, lo cual era un objetivo

importante, cuidando de mantener siempre un buen servicio y calidad de los cursos.

Además varios técnicos de empresas clientes y conocidos, nos proporcionaban comentarios adicionales sobre las formas de mejorar los servicios y los detalles que notaron durante sus asistencias a los cursos; lo cual era muy significativo y hacia notar el grado de confianza en una buena relación profesional y profesional.

Ciertamente nuestra capacitación se orientó siempre hacia los niveles profesionales, lo cual fue atractivo permanente para los asistentes, quienes nos buscaban nuevamente por motivos del ambiente profesional que se ofrecía.

A través de este tipo de captación de la información y de los cuestionarios que llenaron los asistentes, tuvimos la confirmación de estar cumpliendo nuestros objetivos en un alto porcentaje y algunos otros resultados eran muy satisfactorios, como el hecho de orientar los cursos a nivel de profesionistas.

En los cursos de tipo cerrados, el nivel de presentación era superior y podemos decir que de especialización mayor; ya que eran mas dirigidos a problemáticas particulares y especiales de una sola empresa, por lo cual implicaba conocimientos más profundos; sin embargo en general se aceptaban bien. Podemos decir que este objetivo se cumplió en gran medida porque lo teníamos presente en nuestras políticas siempre antes de hacer contrataciones.

CAPITULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO

9.1 CONCLUSIONES:

En términos generales con la realización del proyecto presentado, se logró cumplir con los objetivos señalados según los resultados de la evaluación práctica y formal que se realizó en cada uno de los objetivos y de las áreas funcionales que formaron la empresa, para conocer la eficiencia con que se desempeñaban.

En lo referente al objetivo general como los objetivos desglosados, podemos decir que comercialmente se lograron y que la empresa funcionó bajo el mismo esquema al menos durante diez años, obteniéndose resultados económicos positivos, con lo cual pudimos concluir que si se lograron los objetivos económicos propuestos; así como también los objetivos definidos en la etapa de planeación de la organización de nuestra empresa.

En cuanto a la imagen de profesionalismo y reconocimiento ganada lograda por nuestra empresa, se pudo identificar que la organización fue reconocida por el medio profesional y por otras empresas de la competencia, por su profesionalismo en capacitación profesional de sistemas, en cuanto a nuestra actividad profesional de los servicios de capacitación, aun cuando se mantuvo sin compromisos u orientados hacia algún producto o plataforma en específico, porque de acuerdo con los objetivos, nos mantuvimos independientes, impartiendo capacitación profesional de diversos temas basados en diferentes aplicaciones y plataformas, de uso en el medio sin importar marcas.

Para contribuir a nuestra imagen profesional, se contó con los profesionistas que participamos en los cursos como instructores, ya que todos los fundadores teníamos actividades profesionales de maestros de nivel universitario en esas disciplinas, lo que facilitó que las personas nos identificaran con una imagen profesional de buenos conocimientos técnicos generales, con buena ética profesional, sin comercialismo o de alguna inclinación. Así nos identificaron y depositaron su confianza, incluso comentándonos cuales eran sus recomendaciones y necesidades de futuros cursos y cuales eran también sus situaciones específicas y necesidades de capacitarse; con lo cual se adquirió y conservo una gran relación profesional, ética y laboral, con la imagen deseada.

9.2 RECOMENDACIONES:

Una recomendación importante para quienes quieran incursionar en este campo es que debe tenerse siempre presente la gran dinámica que presenta la TI y sus campos especializados, como lo es la capacitación, por lo cual estarán obligados a que los cursos y el material usado se deben mantener actualizados permanentemente; pero no se debe perder de vista que todo eso cuesta mucho esfuerzo y tiempo, por tanto requiere una gran sensibilidad de preparación y de conocimiento del mercado y de la técnica informática para estar diseñando y ver que cursos impartir y con que modalidad y herramienta hacerlo.

Como experiencia profesional fue muy impactante en el caso de algunos de los fundadores que tuvimos que actuar inicialmente con actividades de administrador y coordinador de los cursos, además de ser instructor de alguno de ellos, porque se requería un cambio de mentalidad fuerte, pero se tuvieron las ventajas de captar las necesidades de ambas partes al poder atender a los instructores y asistentes, para transmitirles como instructor las mejores ideas; de esa manera se esta

mas cerca de todos los actores y se captan mejor sus necesidades, para futuros cursos.

Estamos seguros de haber alcanzado los objetivos planeados y buenos resultados en nuestro **servicio de capacitación** en el área de **Informática** y hacer buenas aportaciones a los profesionistas de informática que han mostrado avances firmes con sus necesidades; pero creemos que nos podemos perfeccionar para mejorar y buscar nuevos métodos de capacitación más actuales y dinámicos; ya que la misma tecnología TI esta evolucionando a pasos agigantados con nuevos métodos y aplicaciones; por ejemplo actualmente se usa el Internet y la educación a distancia así como las videoconferencias o teleconferencias y los foros de consulta de Internet para capacitación profesional, en los cuales se pueden inscribir, contando entonces con formas muy modernas de aprender sobre una materia cualquiera.

El mercado de capacitación tiene un mercado dinámico y deben seguirse implantando los cambios necesarios de actualización, a medida que se están desarrollando y que con el desarrollo de la TI se puedan rápidamente implementar y también rápidamente quedar obsoletos.

9.21 Tecnología en capacitación:

La tecnología de información TI, como se le reconoce actualmente, ha estado consolidándose en diversos campos, pero con una característica de cambio permanente lo cual deja ver la gran necesidad de vivir en el cambio reconocer nuevas tecnologías que se están implementando en las empresas.

Muy en especial fue el tema de los cursos de las aplicaciones de Internet, las *Intranets** y los *Web Server*** muy atractivos y de gran

* Red interna tipo Internet
** Servidores de páginas

crecimiento de aplicaciones profesionales en nuestro medio organizacional. Los profesionistas informáticos están muy interesados en esos tópicos y cualquiera de sus derivaciones.

El tema de las redes de computadoras seguirá siendo muy importante y con gran crecimiento, por lo cual será muy atractivo y solicitado por las empresas y sus profesionistas de cualquier tipo de redes y ahora con la convergencia de sistemas que se presenta, no hay preferencias muy marcadas, porque existe gran interconectividad entre diferentes plataformas, con herramientas de conectividad entre todas ellas.

Las tendencias que se pueden observar actualmente en los países modernos con gran impulso de la tecnología, son de un alto crecimiento y desarrollo de informática y hoy vemos como el índice del *Nasdaq* de las empresas de tecnología informática, es muy importante para todo el sector tecnológico y el mercado financiero, que seguirán creciendo como en otros países que ya poseen su índice tecnológico correspondiente.

9.22 Tecnología de Internet

El crecimiento de la Internet también ha propiciado el alto crecimiento de las redes de computadoras y sus integraciones y en especial las redes de servidores web que tanto han repercutido a cambios en las formas de administración y de operaciones financieras y comerciales en la empresa modernas con lo cual se esta cambiando los paradigmas administrativos con la empresa electrónica, conocida como la empresa virtual que solo existe en la red pero no físicamente.

Esto propicia el crecimiento de la necesidad de capacitación para profesionistas en virtud de su prematura obsolescencia profesional. También afecta a la modalidad de la capacitación incluso se ha formado el

e-Learning, por la necesidad de capacitación de las empresas con mayor velocidad y reducción de tiempos y costos haciéndola a través de la red Internet. Esto es bueno sobre todo para empresas usuarias de mucha tecnología, en especial con alto grado de TI y que están adoptando las empresas para cristalizar los grandes avances de la tecnología, como una estrategia de competitividad e incremento en la productividad.

No cabe duda que en la época moderna de las comunicaciones la capacitación por Internet juega un papel primordial en que todo se busca y obtiene de Internet y todo se consigue y se baja de la *Red de Redes* al instante. Estamos en una sociedad cada vez mas orientada y dependiente de la red y con el apoyo de las técnicas de *multimedia* se tienen grandes capacidades para la capacitación *en línea*, con grandes ventajas y reducciones de costos; por lo cual es indispensable considerar la opción de incorporarse hacia este medio la educación, mediante el desarrollo de cursos *en la red*, de los cuales que ya existen muchos.

Por ello es necesario pensar en la estrategia de orientarse en la misma capacitación hacia la modalidad de educación a distancia y capacitación a distancia por Internet ya que en un futuro será con toda seguridad una forma prioritaria y principal de capacitación.

Junto con ello se puede ver los crecimientos de la Internet y la tecnología en la empresa con la TI, por lo cual se ve mayor la necesidad de capacitación por parte de los profesionistas proactivos, lo cual asegura en cualquier forma un crecimiento constante en la capacitación de los profesionales y sus formas de actualización continua inevitable por los cambios que se seguirán presentando en sus materias.

El cambio siempre estará presente, sobre todo por la tecnología que se transmite en las empresas y en la tecnología que se usa para

transmitirla. Por ello es necesario siempre acostumbrarse a vivir en un fuerte cambio tecnológico, el cual afectará también las propias funciones, servicios, equipos y temas que se deben impartir; sobre todo por ejemplo, con los cambios de versiones y de tecnología de hardware y de software.

9.23 Recomendaciones sobre el Hardware

Con relación a los equipos informáticos, no cabe duda que también se presenta una revolución continua la cual debe tenerse presente para estar impartiendo la capacitación, de tal manera que se prevenga de los adelantos y de los avances tecnológicos tanto para equipos de las aulas como para equipos de uso para Internet.

El hardware fue muy difícil de manejar porque su tecnología cambia y se hace obsoleta rápidamente, y es conveniente tener una reserva presupuestal para la sustitución continua, porque se deben estar actualizando o cambiando sin dejarse de lado porque con el tiempo queda obsoleto muy rápido y el servicio de capacitación se hace inadecuado e imposible.

También se debe considerar que los cursos requieren diferentes software y que debe tenerse preparado con anticipación antes del curso además de instalado y configurado, debe tenerse probado, por este motivo se debe tener un ayudante de soporte técnico permanente que se encargue del hardware y que debe tenerlo listo para los cursos.

Sobre todo cuando los cursos se imparten en algún hotel contratado, se dificulta el manejo y administración de los equipos y se debe hacer un plan de trabajo para tenerlo a tiempo instalado y configurado antes de inicio del curso, con el montaje especial designado.

Al respecto el cableado se debe tener asegurado y hacer

diagramas de la distribución de la red en el salón; por lo tanto se deben tener los cableados adecuados preparados y llevar un diagrama previsto con la distribución de los equipos para tener la seguridad de *armar* la red a tiempo

9.24 Recomendaciones sobre el Software

En cuanto al Software podemos decir que es un punto muy conflictivo ya que se debe tener siempre las licencias que significan costos, además que se debe invertir tiempo para mantenerlo actualizado siempre con la últimas versiones para tener ventaja en cuanto a competencia. Se debe contar con los manuales y formar un inventario de software con las licencias correspondientes y tener todo preparado y legalizado para el caso de que se presente la necesidad de una auditoria.

Se debe configurar adecuadamente y con frecuencia los equipos y como no es fácil a veces se recurre a un auxiliar especialista que haga esas labores y que mantenga todo al corriente, por lo que se tiene que contratar una persona de soporte técnico para Hardware y software y de esa forma mantenerse seguros para cualquier curso que se planea realizar.

El software debe probarse una vez instalado y se debe procurar siempre su renglón de seguridad. Por último se debe estar siempre pendiente en el mercado de los nuevos productos de software y sus nuevas versiones, para conocer si tienen éxito, para adoptarlos o bien no cambiar tan inmediato de versión porque puede ser contraproducente.

También aquí la inversión debe ser permanente y debe preverse una reserva en forma contable permanente para mantenerse actualizados en el software.

9.25 Recomendaciones de Finanzas

Las necesidades de financiamiento y recuperación de flujo de efectivo deben cuidarse y se debe buscar siempre una relación costo/beneficio de cada uno de los cursos y seminarios en forma individual, de tal modo que se tenga un presupuesto elaborado y se pueden controlar y medir los costos y sus beneficios para poder evaluarlos y tener conocimiento de su productividad.

Además también se debe estar pendiente de las inversiones de hardware y software. Para asegurar un buen flujo de efectivo en la empresa que nos permita realizar proyectos permanentes de inversión, como lo es la adquisición de software y hardware. Por otra parte ya hemos comentado que se debe mantener una revisión continua de los nuevos productos que salen al mercado y de nuevas demandas.

El punto clave en este campo es la recuperación como en todo negocio y tener un buen sistema de facturación y de recuperación de cuentas por cobrar ya que ahí radica el éxito de la permanencia y desde luego en el área de ventas

9.26 Presupuestos

Presupuesto debe mantenerse siempre sobre cada curso o seminario aparte del presupuesto general de administración, para efectuar un control de la operación de los cursos en forma de proyecto. Es muy importante considerar el presupuesto de ventas de los servicios, porque de ahí se pueden medir los ingresos y tener presupuestados los gastos generales y la utilidad.

Así, junto con las reservas que se deben considerar, se puede tener asegurado el control del *cash flow* (flujo de efectivo) para la fluidez de

los recursos y hacer los desembolsos correspondientes para el personal, vendedores, Instructores, gastos de software y de hardware, etc.

El presupuesto es una valiosa herramienta de control y se debe mantener bajo cuidado siempre, y que se le dé seguimiento para tenerlo siempre a la vista en primer lugar el que corresponde a cada uno de los cursos en forma de proyectos, ya que se miden los rendimientos en base a cada proyecto terminado, analizando sus ingresos, gastos y su rentabilidad.

Se deben presupuestar ciertos gastos especiales, cuando un seminario se va a realizar en algún lugar externo, por ejemplo un salón especial rentado de hotel, y por tanto se tendrán gastos extras de transportación de equipos, rentas de salones de hotel y consumos de alimentos además de otros gastos auxiliares como edecanes, etc.; lo mismo que la realización de cursos fuera de la ciudad, que implicaban otros tipos de gastos involucrados.

Como experiencia, la situación financiera de la empresa se puede controlar con los presupuestos y se debe de crear un margen determinado siempre, tanto por proyecto como por periodo y además cuidar la situación financiera por periodo para conservar un flujo de efectivo sano para la permanencia comercial de la empresa.

9.27 Administración de la empresa

La administración de la organización se pudo realizar adecuadamente pese al poco personal que se tenía en la estructura original creada, fue efectiva, pero en cuanto a la parte de cobranza y de ventas siempre se presentaron dificultad para lograr las ventas a tiempo y tener la seguridad de la venta de los lugares en cantidad adecuada, por lo cual se pudo tener éxito en la mayoría, pero exigía al personal promotor ser muy dinámico y persistente.

Con relación a la administración de los recursos humanos administrativos, la estructura resulta buena y solo se tuvo que reforzar mediante una capacitación continua de ellos, porque desconocían los temas técnicos; además de brindarles capacitación sobre inducción a las ventas y promociones.

En cuanto a la administración y coordinación de los instructores se pudieron definir adecuadamente los procedimientos de contratación y coordinación con ellos, junto con los sistemas de pagos. Aquí se tuvo que luchar por lograr que se les pagaba con buen tiempo y sobre las tarifas adecuadas o acordadas, para que mostraran buena predisposición y deseos de participar en nuestros eventos cuando fueran invitados.

Uno de los puntos clave en administración era la de administración de ventas y coordinación de la misma, por ser una etapa crítica y básica como en toda organización, el servicio era de nivel especializado, alto requerimiento de comunicación para visitar los clientes y estar exhibiendo los productos, describirlos y complementar la información mediante nuevos folletos y contenidos actualizados.

En este terreno podemos decir que se reforzó la fuerza de ventas y se les capacitó a su personal; ya que cuando se contrataba un nuevo empleado, debido a la movilidad del personal, se le pasaba por un curso de inducción de conocimiento de los servicios y luego de capacitación en el tipo de clientes del medio.

9.28 Planeación del servicio.

La función de planeación a nivel de los cursos y sus programas es una de las labores que se detectan muy arduas y se recomienda no descuidarla conservando controles especiales para ello, porque es muy variable con

relación al mercado actual de carácter tan cambiante, ya que las necesidades y los temas son muy cambiantes también y se deben tener previstos, incluso lo que viene en el futuro inmediato, para estar anticipados en cuanto a temas nuevos que se deberán impartir, para asegurar el éxito, de nuestro servicio.

9.29 Facturación y cobranza

Este punto resultó clave también porque se presentaban muchos casos de problemas del sistema de facturación, con la correspondiente cobranza para la recuperación del efectivo, con lo cual el departamento de ventas también intervenía en los problemas, quedando involucrado permanentemente.

Estos sistemas se remodelaron con las experiencias de la práctica y el resultado fue una operación con muy buena fluidez y eficiencia operacional, por lo cual se aumento su rendimiento.

9.30 Nota final del autor.

Se logró implantar una empresa que participara del mercado de capacitación por muchos años con eficiencia productiva y creo que este trabajo de presentación puede ser bueno para quienes quieran encontrar una guía para la formación de una empresa en el campo de capacitación, constituyendo una aportación profesional para los compañeros de nuestra distinguida **Facultad de Contaduría y Administración**. Deseamos tener la satisfacción de nuestro esfuerzo aportado como un conjunto de responsabilidades profesionales y éticas ante nuestra sociedad, dejando un legado de este trabajo de la presentación de un caso de aplicación completo, que fue hecho realidad a través de todo un proyecto, con el cual se demostró que se pudo llevar a la realidad y que funcionó de acuerdo con los objetivos planeados.

ANEXO

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

El marco legal en que comprende la capacitación y el adiestramiento de nuestro país está contenido en:

- 1- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- 2- La Ley Federal del Trabajo
- 3- La ley Orgánica de la Administración Pública Federal

A continuación se resumen los artículos pertinentes del Artículo 123 constitucional, Apartado A.

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

La Fracción XXXII indica: "Es competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

La ley Federal del Trabajo define lo siguiente:

"... Es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores" (Art. 3).

"...El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate"(Art. 7).

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajo será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base a lo dispuesto por la Ley, se realicen en la empresa. (Art. 25, Fracción VIII).

Asimismo, el trabajador tiene el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que, elaborados en común acuerdo entre el patrón y el sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-A).

Dicha Capacitación podrá impartirse dentro o fuera con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (Art 153-B).

El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Artículo 153 F).

Un trabajador de nuevo ingreso, que requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, presentará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (Artículo 153 G).

Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (Artículo 153 J).

Los planes y programas deben presentarse para su aprobación deben presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, prórroga, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa (Artículo 153 N)

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles a su presentación. Aquellos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados(Artículo 153R)

Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas (artículo 153 S).

Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la junta de conciliación y Arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores(Artículo 153 X)

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad,

y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen.

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia(Artículo 159).

La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años (Artículo 180).

Los contratos colectivos de trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas (Artículo 391).

La vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Artículo 526).

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones(Artículo 539 C)

Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo con su jurisdicción. Para ello la junta local, al admitir la demanda, enviará una copia a la junta federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento (Artículo 699).

Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la Ley, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de las obligaciones. Las sanciones pecuniarias tomarán como base del cálculo la cuota diaria de salario mínimo vigente en el momento y lugar en que se dé la violación (Artículo 992).

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

BIBLIOGRAFIA

1. Alton bartlett,C., (1995). *Cambio de conducta en la organización México*, Trillas
2. Arias Galicia Fernando. (1988). *Capacitación para la Excelencia. México*, Aarhus.
3. Arias Galicia Fernando. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas.
4. Ciavenato, Idalberto. (1993). *Administración de recursos humanos*. México, McGraw-Hill
5. Craig R.L. (1998) *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal..*, España, Bittel R.L.
6. Dinn Villatoro, Roberto. (1982). *Manual para la elaboración de Planes de Capacitación. México*. Fondo Editorial Coparmex.
7. Dinn Villatoro,Roberto. (1982). *Evaluación de la Capacitación en México*. México. Fondo Editorial Coparmex.
8. Dowling John R.(1990). *Como Desarrollar un programa de Capacitación y Entrenamiento*. México, Trillas
9. Esponda Alfredo. (1979). *Capacitación y Adiestramiento: Como cumplir y aprovechar la Ley*. México, Expansión
10. Fremont E. Kaqst. (1996). *Administración de las Organizaciones*. España, McGraw Hill.
11. Granados Jaime A. (1999). *Capacitación y Desarrollo Personal..* México. Trillas.
12. Hastie J. E. Donald. (1981). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. México. DIANA
13. Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la Investigación*. México, McGraw-Hill.

14. Laird, Dugan, Mss.. (1978). *Approaches to Training and Development*, Addison-Wesley.
15. López P. Alexis. (1977). *La Selección de los medios de Instrucción*. México, Servicio Nacional ARMO.
16. Mendoza, Núñez.(1997). *Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo*. México, Trillas.
17. Mercado, Ramírez Ernesto. (1991). *Capacitación Gerencial*. México, Limusa
18. Núñez Alejandro M. (1994). *Capacitación para la Calidad y la Productividad*. México, Trillas.
19. Paredes Miranda Octavio.(1982). *Capacitación: Diseño tecnológico de Cursos*. México, Limusa.
20. Pinto Roberto M. (1990). *Proceso de Capacitación*. México, Diana, 19990
21. Servicio Nacional ARMO. (1976). *La Técnica Expositiva*. México., Armo.
22. Siliceo, Alfonso. (1997). *Capacitación y Desarrollo Personal*., México, Limusa.
23. Steiner, George. (1996). *Planeación Estratégica*. México,CECSA
24. Torres T. Roberto e Irma España A. (1997).*Técnica Demostrativa*. México, Servicio Nacional ARMO.
25. UCECA. (1979). *Guía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas*.México.
26. UCECA. (1981). *Glosario de Términos usados en la capacitación y Adiestramiento*. México.
27. Viedma José María. (1992). *Excelencia Empresarial*. Madrid, Mc Graw-Hill.
28. Yin, Roberto K. (1989). *Case Study Research*.. Columbus. Ohio, Sabe Publications



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Abelardo Pérez Uscanga** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. José Pablo Javier Licea Alcazar	Presidente
M.A. Josealejo Hernández Pozo	Vocal
Dr. Raúl Mejía Estañol	Vocal
M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Vocal
M.A. Luis Enrique Hernández Ruíz	Secretario
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Suplente
M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Suplente

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

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Cd. Universitaria, D.F., 12 de abril del 2004.
El Coordinador del Programa

Dr.. Ricardo Alfredo Varela Juárez