

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA 20

29

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA  
CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE  
EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL  
DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE  
ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS"

**T E S I S**

Q U E P R E S E N T A

**SERRANO VALLADARES FABIOLA**

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

**TOD LO QUE SOY TE LO DEBO A TI :**

**CRISTO JESUS**

**SEÑOR, GRACIAS POR LA OPORTUNIDAD  
QUE ME HAS DADO DE SEGUIR CON VIDA,  
POR LA QUE AHORA PUEDO VER ESTE  
SUEÑO HECHO REALIDAD.**

**INFINITAMENTE, TE AMO PADRE MIO.**

A los seres que durante toda mi vida, sólo me han dado en toda la extensión de la palabra muestras de amor, mis PADRES: Noemi Valladares Gutiérrez y Alfredo Serrano Rodríguez, gracias por ser el barandal de los escalones de mi vida, los amo.

A mis hermanos, abuelitos y tíos a quienes quiero demasiado gracias por el cariño y apoyo que siempre me han brindado.

Al Sr. Director de la Carrera de Contaduría y Administración, M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz, con todo respeto y admiración gracias por su gran disposición con la que siempre conté al recibir sus finas atenciones.

A mis asesores de Tesis, Psic. Jorge Anguiano Peña, L.A. Bibián Rodríguez Caballero, por haberme apoyado con su tiempo y dedicación en todo momento, lo cual hizo posible la realización de esta investigación, infinitamente gracias.

A la familia Pasos Chirino todo mi cariño y agradecimiento por haberme permitido con su gran apoyo y atenciones llegar al final de esta experiencia vivida y compartida con ustedes. Siempre llevaré conmigo este hermoso e invaluable detalle, los quiero mucho.

Quiero terminar agradeciendo a la escuela que me formó como profesionalista, la Universidad Latinoamericana y a todos mis profesores porque gracias a su experiencia y conocimientos transmitidos a lo largo de mi carrera, cumplí con cinco años de formación y superación profesional.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

**INDICE DE CONTENIDO**

**INTRODUCCION**

**CAPITULO I LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION**

1.1 La Administración y la Administración de los Recursos Humanos	1
1.2 Importancia de los Recursos Humanos	5
1.3 Funciones del Area de Recursos Humanos	10
1.4 La Eficiencia de los Recursos Humanos	14
1.5 La Capacitación	18
1.5.1 Antecedentes de la Capacitación	20
1.5.2 Definición de Capacitación	21
1.5.3 Importancia de la Capacitación	23
1.5.4 Marco Legal	25

**CAPITULO II EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

2.1 Planeación	50
2.1.1 Determinación de Necesidades de Capacitación	51
2.1.2 Objetivos	53
2.1.3 Planes y Programas	54
2.1.4 Presupuestos	55
2.2 Organización	55
2.2.1 Estructuras	57
2.2.2 Procedimientos	57
2.2.3 Integración de Personas y de Recursos Materiales	57
2.3 Ejecución	58
2.3.1 Contratación de Servicios	59
2.3.2 Desarrollo de Programas	59
2.3.3 Coordinación de Eventos	60
2.3.4 Control Administrativo y Presupuestal	61

2.4 Evaluación	61
2.4.1 Macroevaluación	62
2.4.2 Microevaluación	62
2.4.3 Seguimiento	63
2.4.4 Ajustes al Sistema	64

### **CAPITULO III LA EMPRESA DE SERVICIOS**

3.1 Definición de Empresa	68
3.2 Objetivos de la Empresa	69
3.3 Areas Funcionales de la Empresa	71
3.4 Clasificación de la Empresa	77
3.4.1 La Empresa de Servicios	81
3.4.1.1 Definición de Servicio	82
3.4.1.2 La Eficiencia en el Servicio	84

### **CAPITULO IV CASO PRACTICO**

4.1 Aspectos Generales de la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal	92
4.2 Perfil de la Secretaría de Finanzas	93
4.3 Sistema de Capacitación de la Secretaría de Finanzas	95
4.3.1 Diagnóstico	97
4.3.2 Programación	98
4.3.3 Ejecución	99
4.3.4 Evaluación	100
4.4 Vertientes del Sistema de Capacitación	101
4.4.1 Desconcentración	101
4.4.2 Dirección	102
4.5 Procedimiento de Investigación en la Primera Fase de Campo	104
4.5.1 Cuestionario aplicado al Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas	106
4.5.2 Matriz de Variables	109
4.5.3 Cédula de Cuantificación	110
4.5.4 Cuadro de Interpretación Hipótesis Central	112
4.5.5 Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula	115
4.5.6 Cuadro Diagnóstico	116
4.5.7 Cuadro de Elementos	117
4.5.8 Factores que Destacan las Preguntas Soporte	131
4.6 Procedimiento de Investigación en la Segunda Fase de Campo	133
4.6.1 Cuestionario Aplicado al Area de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería)	134
4.6.2 Matriz de Variables	137
4.6.3 Cédula de Cuantificación	138

4.6.4 Cuadro de Interpretación Hipótesis Central	140
4.6.5 Cuadro de Interpretación Hipótesis Nula	143
4.6.6 Cuadro Diagnóstico	144
4.6.7 Cuadro de Elementos	145
4.6.8 Factores que Destacan las Preguntas Soporte	159
4.7 Conclusiones del Caso Práctico	161
4.8 Propuesta: Aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal	164

## **CONCLUSIONES GENERALES**

## **RECOMENDACIONES**

## **APENDICE**

## **(MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION)**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## **INDICE DE FIGURAS**

## **INTRODUCCION**

El desarrollo de la presente investigación, tiene la finalidad de proponer a la empresa de servicios un Proceso Administrativo de Capacitación, a efecto de incrementar la eficiencia laboral de su personal, proceso en el cual se fundamenta el desarrollo de la investigación, mismo que posibilita el incremento de la eficiencia laboral del personal propósito a razón de cumplir en el momento oportuno las necesidades requeridas de los clientes otorgando con esto, la plena satisfacción de los mismos en el servicio brindado para lo cual he considerado el siguiente tema.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

Tema del cual se desprende como Variable Independiente :

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Y como Variable Dependiente :

**COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**



Variables que dentro de la Administración tienen como Importancia Social: La presente investigación, aporta expectativas de Capacitación de personal basados en el Proceso Administrativo de la misma, que en conjunto van encaminadas a proporcionar conocimientos en el desarrollo de habilidades en la eficiencia y mejoría del personal de la empresa. Así mismo, con esta investigación se pretende mejorar la atención a clientes en las empresas de servicios, ya que considero que el éxito de cualquier empresa de servicios radica en la atención que se les da a sus clientes, estableciendo así la importancia del Proceso Administrativo de la Capacitación, ya que al ser aplicado se logrará una óptima eficiencia del personal que otorgue de manera eficiente sus servicios a la empresa, y como Importancia Teórica: Enriquece los conocimientos de carácter administrativo, ya que quedarán asentados los elementos del Proceso Administrativo de la Capacitación, de una manera sencilla para todas aquellas personas que intenten aplicar dicho proceso a sus empresas, acilitando así la información referente a la mejoría en el área de atención a clientes en una empresa de servicios.

De acuerdo a lo anterior, considero como Hipótesis Alternas :

1. Si la Capacitación es un proceso intrínseco en la eficiencia laboral del personal dentro del área de atención a clientes, por lo tanto se requiere de la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, luego entonces al aplicar el Proceso Administrativo de la Capacitación, se llevará a cabo la eficiencia laboral del personal en dicha área.

2. Si hay Detección de Necesidades de Capacitación y esto origina problemas existentes dentro del área de atención a clientes, por lo tanto al llevar a cabo el desarrollo del Proceso Administrativo de la Capacitación en la Detección de Necesidades, los problemas existentes dentro de dicha área, disminuyen o se eliminan, luego entonces a mayor aplicación y desarrollo del Proceso Administrativo de la Capacitación en la Detección de Necesidades, mayor posibilidad de disminuir los problemas existentes en el área de atención a clientes.
  
3. Si la empresa cuenta con un personal eficiente en el área de atención a clientes, por lo tanto estos obtendrán la plena satisfacción del servicio que estos ofrecen, luego entonces a mayor personal eficiente en el área de atención a clientes mayor número de clientes satisfechos por el servicio.

En base a estas hipótesis he retomado como punto central de la investigación :

Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, por la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes será eficiente provocando que estos vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de atención a clientes y mayor personal eficiente que exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado.

De tal forma se presenta como Hipótesis Nula :

Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, y no por la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes no será eficiente provocando que estos no vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a menor Proceso Administrativo de la Capacitación que se aplique en el área de atención a clientes y menor personal eficiente exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado.

Lo cual, permite establecer como objetivos de la investigación :

El Objetivo General que es, proporcionar a la Administración el Proceso Administrativo de la Capacitación, como factor determinante en el incremento de la eficiencia laboral del personal asignado en el área de atención a clientes dentro de una empresa de servicios.

El Objetivo Particular que es, enriquecer de conocimientos al personal de la empresa para elevar su capacidad en la eficiencia laboral del mismo.

El Objetivo Específico que es, llevar a cabo el Proceso Administrativo de la Capacitación en la aplicación y desarrollo del mismo en la obtención de la eficiencia laboral del personal.

Objetivos de los cuales se deriva como objeto de estudio: El Proceso Administrativo de la Capacitación, el cual se considera de tipo: Conceptual simple - conceptual complejo.

Tal objeto, define los siguientes Métodos a implementar en el desarrollo de la investigación: Analítico, Sintético, Analógico y Deductivo.

En tal medida el desarrollo de la investigación fué documental presentando como técnicas de investigación: Análisis de contenido, cuestionario y elaboración de fichas bibliográficas.

El período en que se desarrolló la investigación fué de Febrero de 1995 a Enero de 1996, teniendo la siguiente ubicación espacial: Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, Biblioteca de la Secretaría de Finanzas.

El desarrollo de la investigación presenta las siguientes limitantes: Obtención de información y material de apoyo, disponibilidad de tiempo para la elaboración y desarrollo de la investigación, estas limitantes al ser superadas permitieron establecer las generalidades de los conceptos que abarca el estudio y desarrollo de la investigación, tales conceptos son: La Administración, los Recursos Humanos, la Capacitación, el Proceso Administrativo, el Proceso Administrativo de la Capacitación, la Empresa, el Servicio y un caso Teórico - Práctico que a continuación presento.

## **CAPITULO I**

### **LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION**

En este capítulo describo lo que una empresa requiere para que pueda lograr sus objetivos, considerando para ello a los Recursos Humanos y a la Capacitación de los mismos. La empresa cuenta con una serie de elementos o recursos los cuales contribuyen al funcionamiento de la misma los cuales al capacitarse permiten el incremento de conocimientos, experiencias, nuevas ideas y cambios en el personal.

En base a lo anterior, considero que se debe poner especial interés al Elemento Humano y a la Capacitación del mismo, puesto que de ambos dependerá la marcha de la empresa para el logro de sus objetivos, entendiendo por estos los resultados que la empresa espera obtener es decir, son fines por alcanzar en el transcurso de un tiempo determinado. En relación a los objetivos de la empresa, hablo al respecto en el capítulo III.

A continuación doy a conocer lo que se entiende por Administración, Administración de los Recursos Humanos, su importancia, Funciones del Area de Recursos Humanos y la eficiencia de los mismos.

#### **1.1 LA ADMINISTRACION Y LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Antes de establecer la definición de Administración de los Recursos Humanos, primero doy a conocer varias definiciones de

Administración para mayor comprensión de lo que es la Administración de los Recursos Humanos.

La Administración es definida de diferentes formas como a continuación se presenta :

Para Fernández Arena: " es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. " (1)

Para Robert F. Buchele: " es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización. " (2)

Para Isaac Guzmán Valdivia: " es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados. " (3)

Para Koontz y O' Donnell: " es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. " (4)

**De las definiciones anteriores considero que la Administración: es una actividad que tiene como fin el logro de objetivos de una empresa a través del esfuerzo humano coordinado mediante la aplicación del Proceso Administrativo.**

El Proceso Administrativo se define como " el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y formen un proceso integral. " (5)

Las etapas que comprende dicho proceso según Koontz y O'Donnell son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Las cuales explico en el capítulo II.

Ahora bien, este proceso se aplica en las diferentes áreas funcionales de la Administración entendiendo como tales, áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones que se encuentran en relación directa con las funciones básicas de la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Las áreas usuales y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. Las cuales explico en el capítulo III.

Dentro de éstas destaco al Area de Recursos Humanos la cual considero que no sólo es el esfuerzo o la actividad humana, sino también los conocimientos, experiencias, motivación, interés de desarrollo vocacional, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud. En ella al igual que en las otras áreas se aplica el Proceso Administrativo.

Comprendiendo lo anterior, consideremos que es la Administración de los Recursos Humanos para los siguientes autores :

Fernando Arias Galicia: " es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo. La experiencia, salud, conocimientos, habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del País en general. "

(6)

Edwin B. Flippo: " es el planteamiento, organización, dirección y control de la organización, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa." (7)

Tomás G. Spates: " es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende de resultados óptimos. " (8)

Sánchez Barriga: " es la función que tiene como propósito fundamental equilibrar las fuerzas complementarias organizacionales, que son las de capital invertido y las que representa el objeto de trabajo de cumplir con la sociedad con una labor social que le ha permitido su existencia y que soporte a sus trabajadores y a la sociedad a la que pertenece. " (9)

**En base a las definiciones anteriores, puedo considerar que la Administración de los Recursos Humanos es una función que tiene como propósito equilibrar a los mismos a través del Proceso Administrativo para lograr una mayor realización en las habilidades y eficiencia máxima de cada uno de los integrantes que la componen otorgando así, resultados óptimos a la empresa. Entendiéndose por eficiencia, la facultad para lograr un efecto determinado.**



De acuerdo con esto, pienso que la finalidad de la Administración de los Recursos Humanos, es obtener un grupo humano de trabajo organizado cuyas características sean definidas acorde a los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

**Considero que para ello, se debe dar especial atención y reconocimiento al factor humano ya que de este depende el éxito de cualquier empresa debido a que, la operación que realiza debe ser a través de personas. El grado hasta el cual se encuentre en posibilidad de alcanzar sus objetivos dependerá de que tan eficientemente actúe su personal en forma individual y colectiva.**

De acuerdo a lo anterior, cabe señalar la importancia que tienen los Recursos Humanos en toda empresa.

## **1.2 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Si entendemos por recurso todo aquél elemento cuya existencia y funcionalidad permita obtener un fin, es necesario observar que en una empresa existen diferentes recursos como son :

**" I. Materiales.-** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa :

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos y herramientas.

b) **Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso y productos terminados.**

**II. Técnicos.-** Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos :

a) **Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas administrativos.**

b) **Fórmulas y patentes.**

**III. Financieros.-** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

**Entre los Recursos Financieros propios se pueden citar :**

1. **Dinero en efectivo.**
2. **Aportaciones de los socios (acciones).**
3. **Utilidades.**

**Los Recursos Financieros están representados por :**

1. **Préstamos de acreedores.**
2. **Créditos bancarios o privados.**
3. **Emisión de valores (bonos y cédulas).**

**IV. Humanos.-** De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás recursos de ésta (Materiales, Técnicos y Financieros). " (10)

En la Administración se refleja la importancia de los Recursos Humanos, en la medida en que existe un inventario de los mismos, esto es, un Inventario de Recursos Humanos, entendiendo por este la recopilación de información que contiene datos útiles de cada trabajador que labora en la empresa, así le corresponde a esta el desarrollar una actividad para conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses y actualización en el trabajo.

En los Recursos Humanos se presentan dos tipos de pronósticos, entendiéndose por este, la base de datos que suele conservarse en la computadora de la empresa, este es apropiado en una situación dada, ya que se aplica dependiendo de la finalidad para la cual se utiliza, el tiempo que va a ser pronosticado y la base de datos de que se dispone.

Tales pronósticos, son :

1. **Pronóstico de requerimientos** esto es: Este pronóstico se refiere a los conocimientos, habilidades, motivación, salud, experiencias, actitudes e interés de desarrollo vocacional con que el personal de la empresa deberá contar en el futuro dentro de la misma.

2. Pronóstico de la oferta de mano de obra: Este pronóstico se refiere a los lugares donde se encuentra al personal fuera de la empresa en el momento que se requiera, así como la disponibilidad para poder llevarlo a cabo.

Una vez establecidos dichos pronósticos, estos se deben comparar con el Inventario de los Recursos Humanos. De esta forma se tendrá un panorama de lo que se necesitará, de lo que podrá obtenerse fuera de la empresa y lo que esta tiene en la actualidad en materia de Recursos Humanos.

Es por ello que en este subtema doy especial importancia a los Recursos Humanos la cual también radica en las características que nos presenta Münch Galindo y García Martínez, esto es: La posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias y habilidades que se presentan en el personal de una empresa, características que al ser integradas a los objetivos de la misma, permiten el desarrollo recíproco tanto del personal como de la empresa. Dentro de la cual, es necesario considerar que los Recursos Humanos se clasifican de acuerdo a las funciones que se presentan en esta, así se observa que existen:

- " 1. Obreros.      Calificados  
                            No calificados
2. Oficinistas.    Calificados  
                            No calificados
3. Supervisores. Encargados de vigilar el cumplimiento de las actividades.

4. Técnicos. Efectúan diseños de productos, temas administrativos.
  5. Ejecutivos. Ejecutan las disposiciones de los directivos.
  6. Directores. Fijan los objetivos, estrategias y políticas "
- (11)

**En base a lo expuesto considero que el Recurso Humano es el factor primordial a través del cual la empresa lleva a cabo sus funciones en el adecuado manejo de los demás recursos con los cuales cuenta, obteniendo así el óptimo aprovechamiento de los mismos para el logro de sus objetivos.**

De la clasificación anterior se destacan las Funciones del Area de los Recursos Humanos, la cual como mencioné forma parte de la Administración. Ahora bien, si entendemos como empresa: " Grupo social en el que, a través de la Administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. " (12)

Podemos considerar que la empresa se divide en áreas funcionales, las cuales como indiqué en el subtema 1.1, las más usuales y comunes a esta, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas. Entre estas se encuentra el Area de Recursos Humanos, la cual se encarga del personal que labora y forma parte de la empresa.

Al respecto, considero que la empresa al contar con estas áreas funcionales y el personal adecuado en las mismas, tendrá mayores posibilidades de lograr sus objetivos.

Siendo así, consideremos cuáles son las Funciones del Área de Recursos Humanos.

### **1.3 FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

Las Funciones del Área de Recursos Humanos que Münch Galindo y García Martínez consideran son las siguientes (13) :

#### **a) Contratación y Empleo :**

- Reclutar.- Consiste en buscar y atraer candidatos con capacidad para cubrir vacantes.
- Seleccionar.- Consiste en el estudio de la habilidad y capacidad de los candidatos.
- Contratar.- Consiste en el común acuerdo de las partes contratantes.
- Introducir o Inducir.- Consiste en dar a conocer toda la información respecto a estructura, funciones, objetivos y políticas de la empresa.
- Promover, Transferir y Ascender.- Consiste en la asignación de nuevos puestos.

#### **b) Capacitación y Desarrollo:**

- Entrenamiento.- Consiste en preparar al personal para un determinado puesto.

- Capacitación.- Consiste en lograr la eficiencia del personal desarrollando sus aptitudes, habilidades y conocimientos.
- Desarrollo.- Consiste en la mejora de actitudes, habilidades y conocimientos.

**c) Sueldos y Salarios:**

- Análisis y valuación de puestos.- Consiste en las operaciones, responsabilidad, obligaciones y condiciones de trabajo.
- Calificación de méritos.- Consiste en evaluar a cada trabajador.
- Remuneraciones y vacaciones.- Consiste en premiar al trabajador con incentivos en base a la eficiencia desempeñada en sus labores.

**d) Relaciones Laborales:**

- Comunicación.- Consiste en promover los medios apropiados para el intercambio de información en toda la empresa.
- Contratos colectivos de trabajo.- Consiste en llegar a un acuerdo con empresas legalmente establecidas para satisfacer los intereses de los trabajadores y de la empresa.

- **Disciplina.**- Consiste en el establecimiento de reglamentos para mantener a la misma, ya sea con premios, castigos o despidos.
- **Relaciones de trabajo.**- Consiste en las relaciones establecidas entre la Dirección y el personal conciliando los intereses de ambas partes.

**e) Servicios y Prestaciones:**

- **Actividades recreativas.**- Consiste en la atención a las peticiones que hagan los trabajadores para su esparcimiento y desarrollo en la empresa.
- **Actividades culturales.**- Consiste en el apoyo cultural que se les dé a los trabajadores.
- **Prestaciones.**- Son otorgadas por las leyes o por las empresas a los trabajadores como pueden ser: aguinaldos, prima vacacional, remuneraciones e incentivos.

**f) Higiene y Seguridad Industrial:**

- **Servicio médico.**- Consiste en atender problemas de salud y enfermedad.
- **Campañas de higiene y seguridad.**- Consiste en preservar la salud del personal con medidas preventivas de trabajo.



- Ausentismos y accidentes.- Se presenta por lesión o perturbación de acción repentina.

**g) Planeación de Recursos Humanos:**

- Inventario de Recursos Humanos.- Contiene la información necesaria de todo el personal que labora en la empresa.
- Rotación.- Consiste en el movimiento de personal en las distintas áreas de la empresa.
- Auditoría de Personal.- Consiste en la detección de problemas y proporción de alternativas de solución de los mismos.

A estas funciones, las considero un punto de partida para encontrar y seleccionar un personal idóneo, el cual demanda toda empresa, mismo que al ser introducido en la misma, ésta fomentará su formación profesional e integral acorde a los objetivos establecidos en cada función. Entendiéndose por personal idóneo, aquél que sea el apropiado o adecuado para ocupar un puesto, es decir que cubra con el perfil requerido.

Una vez conociendo a la Administración, a la Administración de los Recursos Humanos, la importancia de los Recursos Humanos y Funciones del Area de Recursos Humanos, considero necesario destacar la eficiencia de estos últimos para profundizar en el tema.

#### **1.4 LA EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Toda empresa clama la eficiencia en su personal, entendiendo por esta aquel personal que logra los objetivos de la empresa en base a la productividad que este genera al mínimo costo y con la máxima calidad, es decir hacer las cosas bien. Como ya indique al principio de este capítulo, es la facultad para lograr un efecto determinado.

Al hablar de productividad, me estaré refiriendo a la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla, es decir la existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado, en síntesis productividad. Relación que toma en cuenta los siguientes factores :

##### **a) Factores Básicos :**

1. Rendimiento potencial.- es la capacidad para desarrollar tareas.
2. Interferencia incontrolable.- se refiere a la llamadas telefónicas, ruido excesivo tanto interno como externo, espacio en el área de trabajo.
3. Recursos e instrumentos.- es contar con la papelería necesaria, iluminación, espacio y refacciones.
4. Clima laboral.- son las relaciones favorables entre compañeros.

**b) Factores Individuales :**

1. Conocimiento y experiencia adquirida.
2. Destrezas y aptitudes (habilidades y juicio en las labores), incluyendo la motivación, el liderazgo y la aptitud del desempeño en cualquier actividad.
3. Objetivos personales dependiendo del carácter y educación.
4. Esfuerzo personal para el logro de intereses.

**c) Factores Organizacionales :**

1. Diseño de la tarea, contenido dentro de los Manuales de Organización y Procedimientos. Un Manual de Organización, es un documento que contiene información sobre el objetivo del mismo, los objetivos, políticas y organigrama de la empresa, estructura organizacional, funciones de cada departamento, la autoridad, motivación e incentivos que se dan. Un Manual de Procedimientos, es un documento que contiene información detallada y metódica de los pasos y operaciones a seguir para el cumplimiento de las funciones en la empresa.
2. Presupuesto de tareas, se entiende como la afectación de fondos destinados a ellas.
3. Metas, objetivos, políticas y lineamientos.
4. Selección de personal calificado para cada puesto.

5. Capacitación y Adiestramiento, se refiere a la mejoría de la actuación del personal mediante la instrucción y la práctica.
6. Supervisión, por medio de esta se revisará y guiará al personal de la empresa en la eficiencia de sus labores.
7. Comunicación, se refiere a la capacidad de transmitir información oportuna y en forma breve.
8. Incentivos o recompensa, lo que motivará al personal laboral.

Lo anterior influye considerablemente en la obtención de la eficiencia laboral la cual surge cuando se está en armonía interna en las relaciones laborales, es decir la comunicación constante entre compañeros y jefes, dichas relaciones conjuntan una aportación en la eficiencia de sus labores hacia la empresa así como los beneficios óptimos en los resultados obtenidos de la misma.

Siendo así, los Recursos Humanos obtienen una plena satisfacción laboral en el momento en que se les brinda un apoyo respecto a lo que estos requieren para el desarrollo eficiente de sus funciones en relación a los objetivos de la empresa. Considerando para ello el establecimiento de un mecanismo de retroalimentación indicado entre el trabajador a quien se le asignó el trabajo y el jefe correspondiente, es decir compartir la información, opiniones y lo más importante, el interés de ambas partes en aceptar errores y aprender de ellos.

La eficiencia laboral, se obtiene en las personas que tienen oficios empresariales en las funciones que realicen dentro de su área con una retroalimentación objetiva en la eficiencia del personal en su trabajo a realizar.

Esta eficiencia se acrecentará en el momento de dar las debidas oportunidades de participación mismas que ayudarán a solucionar los problemas existentes dentro de la empresa dichas oportunidades son: el contar con una libertad de acción en el ámbito laboral del personal, sugerir alternativas y opiniones de solución contando con la capacidad del mismo para resolver todo conflicto que pueda afectar al desarrollo empresarial.

Oportunidades que tienen como base la Capacitación ya que es necesario señalar que la eficiencia laboral aspira a lograr el éxito de la empresa, a través del esfuerzo humano para alcanzar sus objetivos reforzando así, la habilidad y capacidad en cualquier tipo de situación que pueda presentarse dentro de la misma, lo que permite mayor responsabilidad en el progreso laboral, con mayor confianza, dedicación, iniciativa propia, ideas nuevas y soluciones creativas, propiciando con esto las labores en equipo con el fin de desarrollar un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral-grupal.

Ya que he mencionado a la Capacitación, en el siguiente subtema hablo acerca de la misma y en los subsiguientes describo sus antecedentes, concepto, importancia y marco legal a efecto de comprender cada vez más el contenido y desarrollo de la presente investigación.

## 1.5 LA CAPACITACION

La Capacitación es un medio imprescindible para encauzar al personal de una empresa logrando un incremento en la eficiencia laboral en la integración de la misma.

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, voy a mencionar algunas notas históricas que, directa o indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos Educación, Entrenamiento, Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo para lo cual describo estos términos :

**" Educación:** Es la adquisición intelectual y de los bienes culturales por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean. Entre los bienes culturales está el manejo de utensilios y herramientas, así como características personales consideradas valiosas en la sociedad.

**Entrenamiento:** Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, como se ve el entrenamiento forma parte de la educación.

**Adiestramiento:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**Desarrollo:** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)." (14)

Capacitar a los empleados en el trabajo es una actividad más amplia, general y prolongada. Cada empresa determina sus propias necesidades de Capacitación basándose en su experiencia en la Planeación de los Recursos Humanos, el Reclutamiento y la Selección de Personal. Compara la habilidad y el desempeño de sus empleados con sus necesidades presentes y proyectadas, prepara Programas de Capacitación, los realiza y evalúa su eficiencia.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de Capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades presentes y se prevean necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad del personal.

Si se piensa motivar al personal desarrollando su capacidad a través de una mayor preparación y cultura, además incrementar la eficiencia laboral, se debe pensar en la capacitación, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto de nuestra sociedad.

### 1.5.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

En este subtema daré a conocer lo que Alfonso Siliceo dice respecto a los antecedentes de la Capacitación, esto es: " En un principio el fenómeno de la educación era tan antiguo como el hombre mismo.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C. y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial primera mitad del siglo XVIII, aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, con el menor tiempo posible.

En 1915, aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como **Método de los cuatro pasos**, que son: **Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar**. Las dos guerras surgidas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la Industria.

En 1940, se comienza a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. En México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la Capacitación y al Entrenamiento, se han creado ciertos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades. Así mismo, existen asociaciones que promueven la Capacitación.



Actualmente la Capacitación cobra mayor interés, dado que en nuestro país, la función educativa ha sido acogida en varios sectores de la empresa pública y privada, es importante señalar que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener, ya que son contadas las empresas que han establecido Programas Permanentes de Capacitación para su personal.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan Programas de Capacitación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficiencia y este sea más significativo para el trabajador." (15)

Una vez conociendo los antecedentes de la Capacitación, pasemos a comprender lo que se entiende por la misma.

### **1.5.2 DEFINICION DE CAPACITACION**

En este subtema haré mención de las diferentes definiciones de Capacitación que dan los siguientes autores :

Para Alfonso Siliceo: " consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. "  
(16)

Para Fernando Arias Galicia: " consiste en la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. " (17)

Para Roberto Pinto Villatoro: " es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos.

Así mismo permite alcanzar el desarrollo integral mediante la aplicación de las capacidades intelectuales y creativas con el fin de lograr el correcto desempeño de un puesto determinado. " (18)

Para María de Lourdes Mendiola: " es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas. " (19)

**De acuerdo a las definiciones anteriores considero a la Capacitación, como la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes del personal orientada hacia un cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de obtener la eficiencia del personal que labora en la empresa.**

Es importante señalar que la Capacitación contiene dos puntos básicos, los cuales son :

1. Las empresas en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2. No existe mejor medio que la Capacitación para alcanzar la eficiencia del personal.

Ya definida la Capacitación, considero relevante señalar cuál es su importancia.

### **1.5.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION**

Resulta evidente que la Capacitación es de trascendencia en la formación y desarrollo eficiente del personal de una empresa para que lleve una vida normal, útil y de servicios a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

La Capacitación debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo una visión universal básica, desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficientemente su puesto.

Los fines básicos de la Capacitación, es el promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficiente del puesto.

Es importante señalar que a través de la Capacitación se incrementan los conocimientos, habilidades y destrezas que le permiten al personal tener un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos que tiene a su disposición.

**En base a lo anterior, considero que la Capacitación además de ser una fuente de progreso para el personal también lo es para dotar al personal de mayores posibilidades de realización personal es decir, la plena satisfacción en sus labores empresariales.**

El propósito de la Capacitación es que el trabajador se supere, en beneficio propio, de la empresa y por tanto de nuestro país. En base a esto, la Capacitación no significa el capacitar al personal para que posteriormente se trabaje más, sino que se trabaje con mayor razonamiento e inteligencia, desarrollando aptitudes para el progreso del personal permitiendo con ello el incrementar la eficiencia laboral.

**Considero que la Capacitación es importante ya que de ella dependerá el desarrollo eficiente tanto del personal como de la empresa, no importando la jerarquía ni puesto que tenga dicho personal, proporcionándole al mismo oportunidades de enseñanza y desarrollo, al igual que a la empresa un incremento en la productividad como resultado de la eficiencia de su personal, siendo así el personal capacitado sabrá como utilizar, aprovechar y manejar adecuadamente los recursos y elementos disponibles para la ejecución de sus labores.**

A continuación doy a conocer los aspectos legales de la Capacitación.

#### **1.5.4 MARCO LEGAL**

Hablar del Marco Legal de la Capacitación, es hacer referencia a los estatutos que marca la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Conforme a lo anterior, enseguida expongo los estatutos contenidos en dichas leyes.

#### **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**

En nuestro País la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Es importante señalar que la Reforma Constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia a continuación se transcribe dicha fracción :

### **Artículo 123 Constitucional**

Fracción XIII : Esta fracción, dice que toda empresa no importando el giro de la misma, tendrá la obligación de proporcionar a sus trabajadores, Capacitación o Adiestramiento para el trabajo. En este sentido la Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos con los cuales deberán cumplir los patrones.

Otros reglamentos importantes son los que plantea la Ley Federal del Trabajo.

### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

En su Título cuarto del Capítulo III Bis respecto a la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores enunciados en los siguientes artículos (20) :

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

Se denota que el trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripartita entre el Estado, la empresa y el patrón.

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

Artículo 153 C : Las Instituciones o escuelas que deseen impartir Capacitación o Adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Las escuelas de enseñanza podrán impartir Capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153 D : Los cursos y programas de Capacitación o Adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. Los programas y métodos de Capacitación pueden ser generales y particulares.

Artículo 153 E : La Capacitación o Adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad

distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la Capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la Capacitación, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo, se estipule que podrá impartirse de otra manera, así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la Capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153 F : La Capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto :**

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

Se refiere a los objetivos que se debe tener la Capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimientos y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.



Artículo 153 G : Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera Capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo largo se estipule respecto a ella los contratos colectivos. Refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera Capacitación.

Artículo 153 H : Los trabajadores a quienes se imparte Capacitación o Adiestramiento están obligados a :

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

Se dice acerca de las obligaciones que deben tener los trabajadores que están capacitándose: se destaca la puntualidad, la atención, y sobre todo la evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la Capacitación, la cual puede ser una manera efectiva para tomar decisiones.

Artículo 153 I : En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán tanto la instrumentación como la operación del sistema, así como de los

procedimientos que se imparten para mejorar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores, así las Comisiones, sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades tanto de los trabajadores como de las empresas.

Se refiere a garantizar que la Capacitación y Adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sea el adecuado y satisfaga verdaderamente las necesidades, para esto se especifica que deberán establecerse Comisiones Mixtas de Capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en los que se revisarán que se lleven a cabo dichos intereses.

Artículo 153 J : Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Esto es importante ya que significa que el Estado debe participar para que la Capacitación se imparta de la manera en que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se de el curso de Capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

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

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de Capacitación y Adiestramiento.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- III. Proponer sistemas de Capacitación y Adiestramiento.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de Capacitación y Adiestramiento.
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas.

Entendiendo por comité, un grupo de sujetos que se reúnen periódicamente para abordar un asunto, las necesidades de Capacitación, formular proposiciones específicas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación. Se forman Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, con el fin de que estos hagan cumplir los requisitos de Capacitación en las actividades o ramas determinadas.

Artículo 153 L : La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es la encargada de fijar las bases para determinar la forma de designación organización y funcionamiento de los miembros de los Comités Nacionales.

Artículo 153 M : Deberán incluirse en los contratos colectivos cláusulas relativas a la obligación patronal de dar Capacitación y Adiestramiento, pudiendo además incluir el procedimiento que se empleará.

Señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos necesarios referentes a la Capacitación de los trabajadores. Dicha acción se deberá realizar en la próxima revisión de contrato.

**Artículo 153 P :** Los requisitos para el otorgamiento del registro a que se refiere el artículo 153 C, son: Comprobar que los instructores estén preparados profesionalmente de acuerdo a la rama o actividad que impartan y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la Capacitación tengan debidamente su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

**Artículo 153 T :** La entidad instructora tendrá la obligación de expedir las constancias respectivas a todos aquellos trabajadores que aprobaron los exámenes de evaluación. Esta constancia de terminación de un curso de Capacitación debe estar autenticada por la Comisión Mixta de la empresa, informando de ésta constancia a la Secretaría del Trabajo y Previsión social por conducto del correspondiente Comité Nacional.

Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de Capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Artículo 153 U : Cuando implantado un programa de Capacitación, un trabajador se niegue a recibirla por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá comprobarlo a través de un examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso se extenderá a dicho trabajador una constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V : La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador podrá acreditar que ha llevado y aprobado un curso.

Se refiere a la importancia de la Constancia de habilidades Laborales y su repercusión en relación a los ascensos en la empresa.

Artículo 153 W : Para darle validez a los certificados, diplomas, títulos, o grados que expidan las autoridades, éstos deberán de inscribirse en los registros que se señalan en el artículo 539, fracción IV de la Ley Federal del Trabajo.

Habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan las instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el Catálogo Nacional de Obligaciones.

Artículo 153 X : Los trabajadores y los patrones tendrán derecho a ejercitar las acciones de incumplimiento que se deriven de la obligación de Capacitación ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Se permite a los trabajadores y patrones ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones tanto individuales como colectivas que se hagan por la Capacitación y Adiestramiento. Esto es importante ya que implica libertad de actuar a los patrones y trabajadores, de discutir sobre lo tratado en este capítulo.

Otros reglamentos son los que plantea la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

### **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**

Esta Ley, establece lo siguiente (21) :

Organizar, promover y supervisar programas de Capacitación y Adiestramiento en coordinación con las dependencias del Gobierno Federal, los gobiernos de los Estados y de los municipios, las entidades públicas y privadas, así como los fideicomisos creados con tal propósito. A este fin organizará, igualmente, sistemas de orientación vocacional, de enseñanza abierta y de acreditación de estudios. (Artículo 38, Fracción XVIII)

Promover el desarrollo de la Capacitación y el Adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad que en el trabajo requieran los sectores productivos del País, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública. (Artículo 40, Fracción VI)

Es así como el personal de la empresa de acuerdo al contexto legal de su Capacitación, obtiene la eficiencia laboral la cual como ya mencioné, desarrolla a medida en que va despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades de acuerdo a lo estipulado por las leyes antes mencionadas.

En este capítulo hice referencia a la importancia que tiene la Capacitación para obtener la eficiencia de los Recursos Humanos en la Administración de una empresa, considerando para ello, el conocimiento necesario respecto a definición, importancia, funciones y normatividad de los mismos.

Así mismo, dí a conocer los antecedentes de la Capacitación y aspectos generales de la Administración como su definición y áreas funcionales, entre ellas me apego más a la de Recursos Humanos, ya que éstos son el elemento fundamental de la presente investigación respecto a su Capacitación, la cual considero es vital para el desarrollo y progreso profesional del personal en el incremento de la eficiencia de sus labores para ello, propongo con esta investigación llevar a cabo un Proceso Administrativo de la misma, el cual permita a las empresas que en este caso se trata de una empresa de servicios, obtener el óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta a través de la eficiencia laboral del personal en el manejo de los mismos, ubicando éste en el servicio que presten aunado al cumplimiento y logro de sus objetivos.

De acuerdo a lo anterior explicaré en el siguiente capítulo las distintas etapas que integran al Proceso Administrativo de la Capacitación a diferencia de las que integran al Proceso Administrativo exclusivamente.

## CAPITULO I

### LOS RECURSOS HUMANOS Y LA CAPACITACION

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS :

1. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas, página 23.  
México, 1992.
2. Ídem.
3. Ídem.
4. Ídem.
5. Ídem, página 29.
6. ARIAS Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, página 27.  
México, 1987.
7. CHAN Leychen, Carmen  
Apuntes de la materia de Administración de Personal  
Universidad Latinoamericana, 5to. semestre.
8. Ídem.
9. Ídem.
10. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas, página 56.  
México, 1992.
11. Ídem.



12. Idem, página 42.
13. Idem, página 53.
14. ARIAS Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, página 319.  
México, 1987.
15. SILICEO Aguilar, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Editorial Limusa, página 13.
16. Idem, página 20.
17. ARIAS Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas, página 320.  
México, 1987.
18. PINTO Villatoro, Roberto  
Proceso de Capacitación  
Editorial Diana, portada.  
México, 1994.
19. Ley Federal del Trabajo  
Editorial ALCO  
México, 1993.
20. SILICEO Aguilar, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Editorial Limusa, página 37.  
México, 1992.
21. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal  
Editorial PAC, página 65.  
México, 1995.

## **CAPITULO II**

### **EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

En el presente capítulo he considerado iniciar con la descripción de lo que es el Proceso Administrativo, entendiéndolo por Proceso, el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Siendo así, podré continuar con la explicación del presente tema a efecto de mayor entendimiento en el desarrollo de la investigación.

El Proceso Administrativo se define de la siguiente forma :

" Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. " (22)

" Es el conjunto de elementos de Planeación, Organización, Dirección y Control, que cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficiencia empresarial. " (23)

" Se conoce también como Proceso Gerencial realizado por un sistema de procesamiento de información humana llamada Gerente o Administradores e individuos a quienes podemos atribuir ese nombre. " (24)

" Es la Administración en acción. " (25)

Las etapas del Proceso Administrativo, retomando el criterio de Koontz y O'Donnell, se encuentran comprendidas en fases. Entendiéndose por Fase, los aspectos o cambios que se van generando dentro de una empresa. Se entiende por Etapa, el avance parcial que se dá en el desarrollo de un conjunto de actividades empresariales.

En este sentido, las fases de acuerdo al criterio de dicho autor son las siguientes (26) :

- 1. Estructural.-** Es la parte mecánica o teórica de la Administración en donde se establece lo que se debe hacer, y el Recurso humano determina la mejor forma de obtener los objetivos a lograr.

Esta fase comprende las etapas de Planeación, Organización e Integración.

- 2. Operativa.-** Es la parte dinámica de la Administración en donde se establece el cómo se va a manejar el organismo empresarial, y el Recurso Humano ejecuta todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

Esta fase comprende las etapas de Dirección y Control.

**Puedo definir al Proceso Administrativo, como una serie de etapas que le permiten al administrador llevar a cabo su función dentro de una empresa.**

Etapas que varían de acuerdo al criterio de los siguientes autores :

" Henry Fayol, 1886:

Previsión, Organización, Coordinación y Control.

Koontz y O'Donnell, 1955:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

George R. Terry, 1956:

Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Agustín Reyes Ponce, 1960:

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Isaac Guzmán V., 1961:

Planeación, Organización, Integración, Dirección, Ejecución y Control. " (27)

Conforme a lo anterior, coincido con el criterio de Koontz y O'Donnell respecto a las etapas que él considera integran al Proceso Administrativo ya que en lo personal las cinco son de importancia para el adecuado manejo de las áreas funcionales de una empresa, tales etapas son las que a continuación expongo como antecedente para mayor comprensión de lo que es el Proceso Administrativo de la Capacitación.

Las etapas del Proceso Administrativo según el criterio de dicho autor son :

**I. Planeación.** Es la selección de los objetivos de la empresa, entendiendo por objetivos los fines o metas que se pretenden alcanzar.

Elementos que presenta la Planeación :

1. **Pronosticar.** Precisar a donde nos llevará el curso actual.
2. **Fijar objetivos.** Determinar con claridad y precisión los resultados finales deseados.
3. **Determinar metas.** Fin a que tiende la empresa
4. **Desarrollar estrategias.** Decidir como y cuando se alcanzarán las metas fijadas.
5. **Programar.** Determinar con precisión el desarrollo de las actividades estableciendo prioridades, fechas, secuencias y los pasos a seguir.
6. **Presupuestar.** Fijar los recursos disponibles para cada actividad.
7. **Fijar procedimientos.** Señalar la secuencia cronológica de las operaciones o métodos, detallados con claridad y precisión.
8. **Formular políticas.** Orientar la acción, normar el pensamiento a fin de tomar decisiones permanentes de los asuntos importantes y recursos disponibles.

**Considero que la etapa de Planeación tiene mayor importancia que las etapas siguientes a esta, ya que sus elementos son primordiales para el adecuado funcionamiento y desarrollo de toda empresa.**

Ya que hice referencia de las etapas subsiguientes a la misma, a continuación presento la segunda etapa.

**II. Organización.** Consiste en agrupar y ordenar las tareas y trabajos que posteriormente se van a desarrollar en la empresa, definiendo y delegando la autoridad adecuada en todos los niveles jerárquicos.

**Tipos de Organización :**

1. Lineal o militar
2. Funcional o de Taylor
3. Lineo-funcional
4. Staff
5. Por comités
6. Matricial

Considero que la Organización, debe llevar una secuencia de sus elementos, los cuales enuncio de la siguiente forma :

- 1.- Definir la estructura organizacional a través de un organigrama.
- 2.- Definir las líneas de enlace entre cada puesto para facilitar el trabajo y la eficiencia del mismo.
- 3.- Definir la responsabilidad y autoridad de cada puesto.
- 4.- Definir el perfil de cada puesto, esto es, requisitos del personal para ocupar un puesto.
- 5.- Definir métodos sencillos para realizar el trabajo de la mejor forma posible.

Gracias a la Organización, la empresa cuenta con el orden y la estructura para llevar a cabo sus funciones adecuadamente.

Después de haber explicado esta etapa, veamos cuál es la siguiente.

**III. Integración.** Consiste en elegir los procedimientos para proporcionarle a la empresa todos aquellos medios, que las etapas de Planeación y Organización consideren necesarios para la realización eficiente de sus planes.

A continuación haré mención de los elementos que presenta la Integración, mismos que expliqué en el subtema 1.3.

Elementos que presenta la Integración :

**a) Contratación y Empleo:**

- Reclutar
- Seleccionar
- Contratar
- Introducir o inducir
- Promover, transferir y ascender

**b) Capacitación y Desarrollo:**

- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo

**c) Sueldos y Salarios:**

- Análisis y valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Remuneraciones y vacaciones

**d) Relaciones Laborales:**

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo
- Disciplina
- Relaciones de trabajo

**e) Servicios y Prestaciones:**

- Actividades recreativas
- Actividades culturales
- Prestaciones

**f) Higiene y Seguridad Industrial:**

- Servicio médico
- Campañas de higiene y seguridad
- Ausentismos y accidentes

**g) Planeación de Recursos Humanos:**

- Inventario de Recursos Humanos
- Rotación
- Auditoría de personal



**En lo personal la Integración, es una etapa importante dentro del Proceso Administrativo, ya que a través de esta la empresa cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo eficientemente sus planes.**

Ahora bien, pasemos a la siguiente etapa de dicho proceso.

**IV. Dirección.** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo del personal, para que se realice lo planeado, basándose en propiciar actuaciones encaminadas hacia el logro de los objetivos fijados.

Elementos que presenta la Dirección :

1. Delegar.- Asignar responsabilidades y definir los resultados esperados.
2. Motivar.- Persuadir e inspirar al personal a tomar la acción deseada.
3. Superar diferencias.- Alentar la iniciativa personal y evaluar conflictos.
4. Promover el cambio.- Estimular la creatividad del personal e innovar para alcanzar las metas fijadas.

Es así como la Dirección a través de sus elementos contribuye a la obtención de los resultados esperados por la empresa en base a las metas fijadas. Entendiendo por meta, el fin al cual se pretende o se espera llegar.

Después de haber hecho de su conocimiento las etapas anteriores, para concluir con las mismas continuemos con la explicación de la última etapa que comprende el Proceso Administrativo.

**V. Control.** Pronostica, prevee y corrige errores, pudiendo establecer medidas para corregir actividades, aplicarse a los actos, a las personas y a las cosas, implantar sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, conocer las causas de anomalías en cualquier etapa del proceso.

Con el control se determina lo que se está llevando a cabo, valorizando si es necesario aplicar medidas correctivas de manera que las actividades se realicen de acuerdo con lo planeado. Así mismo se vigila que los cursos de acción se desarrollen conforme a lo planeado, rectificando o tomando alguna solución alterna en caso de presentarse alguna desviación que afecte a la actividad.

Una vez explicadas las etapas del Proceso Administrativo, continuaré con la descripción de cada una de estas refiriéndome a la Capacitación.

Al hablar del Proceso Administrativo de la Capacitación, me refiero a la modificación de conductas en el personal para el logro de los objetivos de la empresa, para poder llevar a cabo lo anterior es importante contar con los medios necesarios para aplicar un adecuado Proceso Administrativo de Capacitación, los cuales puedan garantizar al capacitado y a la empresa óptimos resultados de los programas, entendiendo por estos: Escrito que indica los detalles de un evento, exposición que fija la línea de conducta que ha de seguirse, plan detallado de las materias correspondientes a un curso o a un examen. Conjunto de instrucciones preparadas para que un ordenador, máquina, herramienta u otro aparato automático puedan efectuar una sucesión de operaciones determinadas.

A continuación presento un gráfico, el cual señala las etapas y subetapas del Proceso Administrativo de la Capacitación como antecedente a la explicación de cada una de estas. (28)



**FIG. 2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Considero importante señalar como lo muestra el gráfico anterior que el Proceso Administrativo de la Capacitación a diferencia del Proceso Administrativo, según Roberto Pinto Villatoro consta de las siguientes etapas (29) :

**1. Planeación:**

- Determinación de Necesidades de Capacitación
- Objetivos
- Planes y programas
- Presupuestos

**2. Organización:**

- Estructuras
- Procedimientos
- Integración de Personas y de Recursos Materiales

**3. Ejecución:**

- Contratación de Servicios
- Desarrollo de Programas
- Coordinación de Eventos
- Control Administrativo y Presupuestal

**4. Evaluación:**

- Macroevaluación
- Microevaluación
- Seguimiento

Una vez explicadas las etapas que integran al Proceso Administrativo, según el criterio de Koontz y O'Donnell y de haber enunciado las etapas que comprende el Proceso Administrativo de la Capacitación, según Roberto Pinto Villatoro, cabe señalar que la diferencia entre ambos radica en que el Proceso Administrativo, va encaminado al funcionamiento general de la empresa siendo que el Proceso Administrativo de la Capacitación, se enfoca básicamente a la formación y desarrollo eficiente del personal que labora en la empresa. Considerando que las etapas que comprende cada uno de estos procesos van de acuerdo al objeto de los mismos.

De acuerdo al establecimiento de objetivos de una empresa, dichos procesos tienen una estrecha relación en cuanto a que ambos llevan un Proceso Administrativo encaminado al adecuado funcionamiento de ésta, logrando así el alcance de los mismos.

De las etapas que comprende el Proceso Administrativo de la Capacitación antes enunciadas, la que requiere mayor atención es la Etapa de Planeación debido a que en esta se establecen planes, objetivos, programas y presupuestos. Con esto se procederá a la Organización de los mismos, es decir la forma de llevarlos a cabo en la elección de procedimientos adecuados y en la aplicación de los mismos.

De acuerdo a los planes y programas que se dan en la etapa de Planeación del Proceso Administrativo de la Capacitación quiero decir, que habrá un control en cada una de las etapas que componen al Proceso Administrativo de la Capacitación, efectuando un seguimiento o secuencia de la misma, para así culminar con dicho proceso con la evaluación de los resultados obtenidos.

**A todo esto, concluyo que el Proceso Administrativo de la Capacitación consta de un conjunto de Etapas y Elementos que deben trabajar en equipo, es decir que debe existir la cooperación y el compromiso de todas las personas que intervienen en el mismo, para generar los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa.**

Continuaré con la explicación de cada una de las etapas de dicho proceso.

## **2.1 PLANEACION**

En el Proceso Administrativo de la Capacitación, el planear consiste en lo que se vá hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo, para lo cual la Planeación se vale de los siguientes elementos (30):

1. Determinación de Necesidades de Capacitación
2. Objetivos
3. Planes y Programas
4. Presupuestos

Elementos que explico a continuación.

### **2.1.1 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

Hablar sobre la Determinación de las Necesidades de Capacitación significa estar basados en una definición la cual según Roberto Pinto Villatoro, la DNC: " Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de la características de los Recursos Humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse. " (31)

Dentro de la Determinación de Necesidades de Capacitación se deben considerar las siguientes preguntas ya que la respuesta a ellas nos llevará a la detección de dichas necesidades :

- 1.- ¿En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo?

Esto se refiere a las necesidades que requiere el puesto, ya que algunas veces la persona que cubre dicho puesto, normalmente actúa conforme a lo que conoce, descuidando algunas veces las actividades propias de su puesto, por no conocerla o por no saber que hacer con ellas y es ahí donde este punto define en donde se requiere la Capacitación para el desempeño eficiente del puesto.

2.- ¿Quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren qué?

Es aquí donde encontramos dos o más personas desempeñando un mismo puesto de trabajo, al conocer esta situación se tratará de establecer la división del trabajo para evitar la duplicidad de funciones.

3.- ¿En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje?

No todas las personas requieren la misma cantidad de aprendizaje en un puesto así que es necesario determinar que personas requieren mayor cantidad de aprendizaje, quienes menor cantidad y quien no la necesita.

Al determinar dichas cantidades se estará ahorrando tiempo y dinero ya que la persona que no la necesite no la tomará y no perderá su tiempo ni el de la empresa.

4.- ¿Cuándo y con qué prioridad se necesita?

Dentro del puesto y en el transcurso del tiempo van surgiendo nuevas necesidades dentro de los puestos así que será necesaria una revisión periódica de dichas necesidades.

**Considero que la Determinación de Necesidades de Capacitación, consiste en la determinación de lo que el personal de la empresa requiere para poder desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes dentro de la misma.**



**Entendiendo por necesidad que algo hace falta, esto es, la limitación de algún elemento o herramienta para poder realizar eficientemente las actividades laborales.**

Ahora pasaré al segundo elemento de la Planeación.

### **2.1.2 OBJETIVOS**

El hablar de objetivos implica el llegar a los fines o metas a los que se dirige toda actividad, con lo cual se estructura la Planeación, se da sentido y orientación al proceso ya que señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Considerando que los objetivos en Capacitación se deben fijar en función de los objetivos de la Organización a efecto de obtener la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la DNC (Determinación de Necesidades de Capacitación).

Los objetivos nos conducen al diseño de un plan de Capacitación dentro del cual se determinarán los objetivos tanto generales como particulares de los programas que integran a dicho plan, al igual que los objetivos Instruccionales que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendidos en un curso.

Siendo así, los objetivos deben seguirse sin perderlos de vista ya que son la base y motivo en sí de capacitar.

### **2.1.3 PLANES Y PROGRAMAS**

Se entiende por programas, aquel conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

Estos programas dan el significado y contenido al plan partiendo de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la Determinación de Necesidades de Capacitación. Esto conlleva a los contenidos o temas en que se va a capacitar, una vez ordenados se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y éstos se pueden diseñar por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales. Por ejemplo, se puede satisfacer las necesidades de Capacitación del personal secretarial, a través de un programa de Capacitación que integre cursos de mecanografía, taquigrafía, archivo y redacción, a efecto de satisfacer dichas necesidades.

**Por lo anterior puedo decir que la elaboración de programas de Capacitación se realizan en base a objetivos, ordenamientos de contenidos, selección de medios adecuados, en donde todos ellos necesitan estar relacionados entre sí para que puedan funcionar eficientemente.**

Otro elemento importante de la Planeación, son los Presupuestos.

#### **2.1.4 PRESUPUESTOS**

Se entiende por presupuesto, el enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina.

El presupuesto, es a mi punto de vista un factor importante en la Planeación, ya que este determina el origen y destino de los recursos de la empresa en un período determinado.

Ya que describí a los elementos de la primer etapa del Proceso Administrativo de la Capacitación que es la Planeación, pasemos a la descripción de los elementos que comprende la segunda etapa de dicho proceso, la Organización.

#### **2.2 ORGANIZACION**

Esta etapa comprende el establecimiento de una estructura organizacional que soporte las funciones de la empresa en el alcance de sus objetivos. Para lo cual se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación, se establecen los sistemas y procedimientos que conllevarán a un adecuado proceso de Capacitación.

A través de la Organización se mantiene el sistema de entrenamiento, con lo que se logran determinados cambios de conducta en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de Planeación.

Cabe mencionar que esta etapa, integra a los Recursos Humanos, Materiales y Financieros mismos que al trabajar coordinadamente alcanzan los objetivos de la empresa.

En este sentido, se debe contar con una estructura orgánica y funcional que le permita al Departamento de Capacitación conjugar los elementos estructurales, tecnológicos, físicos y humanos a fin de que el plan de capacitación dé óptimos resultados.

**Considero al Departamento de Capacitación, como un área de responsabilidad ya que sus acciones deben partir de la determinación de su misión, de su ubicación, de su nivel de dependencia, funciones y objetivos dentro de la empresa.**

**De igual forma, pienso que la Organización es el soporte de toda empresa en el adecuado funcionamiento de la misma.**

Siendo así, la Organización se ve de los siguientes elementos (32):

1. Estructuras
2. Procedimientos
3. Integración de Personas y de Recursos Materiales

Elementos que explico a continuación.

### **2.2.1 ESTRUCTURAS**

Al hablar de estructura, me estaré refiriendo a la dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

Siendo así, considero que el personal de la empresa es un factor primordial en la función de la misma ya que estos al colaborar entre sí, realizan la efectividad en sus tareas asignadas, mismas que contribuyen al adecuado funcionamiento organizacional.

### **2.2.2 PROCEDIMIENTOS**

El Departamento de Capacitación debe funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. El adecuado diseño de los mismos agiliza el trabajo, considerando que un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos procurando que estos no delimiten o disminuyan la eficiencia, prontitud y oportunidad de un adecuado proceso de Capacitación.

### **2.2.3 INTEGRACION DE PERSONAS Y DE RECURSOS MATERIALES**

Esta integración se da con el entrenamiento que requieren las personas técnicamente preparadas en base a un diagnóstico de diseño de estrategias y capacidad para lograr un cambio conductual y organizacional.

Incorporándose así las personas adecuadas a los puestos requeridos. La cual dependerá del tamaño de la complejidad tecnológica de la empresa.

Al ser integradas las personas a los puestos se definen todas las posiciones administrativas en la descripción de puestos.

La empresa debe facilitar a la Capacitación los Recursos Materiales con que cuenta para poder ayudar a que la Capacitación se pueda impartir de manera eficiente, tales recursos serán aulas, muebles, proyectores de cine, equipos de video y rotafolios.

Al contar con todo lo anterior se logrará la eficiencia del proceso de enseñanza-aprendizaje en los cambios de conducta del personal planeados.

Ahora bien, continuemos con la descripción de los elementos que comprende la tercera etapa del proceso que estamos estudiando, esta es la Ejecución.

### **2.3 EJECUCION**

La etapa de Ejecución, se refiere a la puesta en marcha del sistema de Capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado.

La Ejecución comprende cuatro elementos (33) :

1. Contratación de Servicios
2. Desarrollo de Programas
3. Coordinación de Eventos
4. Control Administrativo y Presupuestal

Elementos que explico a continuación.

### **2.3.1 CONTRATACION DE SERVICIOS**

Este punto señala que la Capacitación requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.

Al igual que ésta debe contar con un apoyo instruccional entendiendo por este, la contratación de locales, hoteles, material filmico y servicios de impresión, los cuales demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

### **2.3.2 DESARROLLO DE PROGRAMAS**

Roberto Pinto Villatoro nos dice que: " en la etapa de Ejecución del Proceso Administrativo de la Capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar, y entrenar a los instructores internos o donde se deben validar los servicios externos de instrucción, pero en la práctica es aquí

donde se requiere rediseñar, adecuar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la etapa de Planeación.

También considera que los programas que hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que éstos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional." (34)

Cabe señalar que el Desarrollo de programas al igual que la Coordinación de Eventos es una tarea de carácter técnico-didáctico es decir, la aplicación práctica de tareas que fueron enseñadas para ser efectuadas.

### **2.3.3 COORDINACION DE EVENTOS**

La coordinación de eventos, consiste en llevar acabo la actividades necesarias que los eventos requieren para que se realicen satisfactoriamente, conociendo como talas, la confirmación y asignación de instructoras, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales y la preparación de diplomas. Estas actividades demandan urgencia, tiempo y esfuerzo, también las de menos eficiencia o afectividad de la Capacitación.



**Considero que estos efectos deben contar con un equilibrio en la coordinación de los mismos para así lograr la eficiencia en la fuerza de la Capacitación.**

#### **2.3.4 CONTROL ADMINISTRATIVO Y PRESUPUESTAL**

El Control se realiza y se lleva a cabo durante todo el proceso de la Capacitación, pero aún más en la etapa de Ejecución ya que aquí es donde se activa la dinámica de del proceso. Para que este tenga efecto se requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación y asistencia, formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico.

Después de haber explicado cada uno de los elementos de las etapas de Planeación, Organización y Ejecución, continuaré con la descripción de cada uno de los elementos de la última etapa del Proceso Administrativo de la Capacitación, esta es la Evaluación.

#### **2.4 EVALUACION**

La etapa de Evaluación, se refiere a la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, haciendo la comparación de lo alcanzado con lo planeado, así también comprende la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados.

La Evaluación comprende cuatro elementos (35) :

1. Macroevaluación
2. Microevaluación
3. Seguimiento
4. Ajustes al sistema

Los cuales explicaré a continuación.

#### **2.4.1 MACROEVALUACION**

Este punto se refiere a la evaluación de la función, respecto su planteamiento estructural, metodológico, sistemático, proceso legal, administrativo e instruccional es así como se conoce por Macroevaluación o bien Evaluación del Sistema de Capacitación.

#### **2.4.2 MICROEVALUACION**

Aquí se considera que el proceso enseñanza-aprendizaje debe ser el indicador de avance de la instrucción la cual permita al instructor constatar hasta que grado y de qué manera los participantes han alcanzado los cambios de conducta esperados. Evaluando a partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados, estos comprenden la evaluación de reacción, del aprendizaje y del instructor. Es así como se conoce por Microevaluación o evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

### **2.4.3 SEGUIMIENTO**

El Seguimiento se lleva a cabo con el fin de hacer correcciones y ajustes a los programas impartidos para lo cual se requiere de instrumentos tales como entrevistas, escalas estimativas, otros. Estos instrumentos muestran el avance respecto a mejoras de trabajo, reducción de problemas y atención de las necesidades detectadas.

El propósito del Seguimiento es conocer los obstáculos que se presentan para lograr cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la Capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados. Esto no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales.

Roberto Pinto V., nos dice que: " para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados a la Capacitación es necesario definir con precisión en la etapa de la Planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan en el trabajo. Esta medición se hace principalmente cuando se hace la estrategia de la Determinación de Necesidades de Capacitación con base en problemas, ya que ésta se basa en objetivos confiables. " (36)

Considero indispensable, efectuar los Ajustes que se requieran para cumplir con un adecuado Proceso Administrativo de la Capacitación al aplicar cada una de sus etapas.

#### 2.4.4 AJUSTES AL SISTEMA

Este elemento de la Evaluación, se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener el Proceso Administrativo de la Capacitación a efecto de obtener en el mismo una adaptación dinámica del sistema organizacional.

En relación a los ajustes, éstos deberán tener una revisión periódica respecto al sistema aplicado (auditoría funcional), es decir la evaluación de la Capacitación para auditar un sistema de la misma, en la cual se interpreta, se grafica y elabora el Informe de los resultados en el cual se indican las adaptaciones y ajustes que se deben realizar para conservar un sistema siempre actualizado.

**Considero que al Proceso Administrativo de la Capacitación, aplicado al personal de una empresa de servicios, ésta desarrollará eficientemente sus labores contribuyendo a la plena satisfacción del cliente. De ahí la importancia de llevar a cabo adecuadamente cada una de las etapas que comprende dicho proceso, para lo cual proporciono en este capítulo, el conocimiento teórico elemental en el estudio, análisis y comprensión de la importancia que tiene la Capacitación y que toda empresa le debe dar a la misma, ya que por medio de esta, la empresa obtiene en su personal la eficiencia considerando para ello como ya indiqué, la aplicación adecuada de un Proceso Administrativo de la misma.**

Continuaré con el desarrollo del siguiente capítulo en el que hablo de la empresa y todo lo que la compone, así también de la clasificación de empresa, tomo a la empresa de servicios de la cual considero para el caso práctico de esta investigación, a la empresa pública.

## CAPITULO II

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS :

22. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas, página 29.  
México, 1992.
23. R. Hampton, David  
Administración  
Editorial Mc Graw Hill, página 22.  
México, 1990.
24. *Idem*, página 25.
25. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas, página 29.  
México, 1992.
26. *Idem*, página 33.
27. *Idem*, página 35.
28. PINTO Villatoro, Roberto  
Proceso de Capacitación  
Editorial Diana, página 47  
México, 1994.
29. *Idem*.

30. Idem, página 48.
31. Idem.
32. Idem, página 50.
33. Idem, página 52.
34. Idem, página 53.
35. Idem, página 54.
36. Idem, página 55.

## **CAPITULO III**

### **LA EMPRESA DE SERVICIOS**

En este capítulo describo a la Empresa de Servicios como complemento de los capítulos anteriores, partiendo de la explicación de los aspectos generales de una empresa. De acuerdo con esto, a continuación doy a conocer lo que se entiende por empresa para continuar con el desarrollo del presente tema para mayor comprensión del mismo.

#### **3.1 DEFINICION DE EMPRESA**

La empresa es definida por los siguientes autores de la siguiente forma :

Para Isaac Guzmán Valdivia: " es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. " (37)

Para José A. Fernández Arena: " es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos. " (38)



Para Petersen y Plowman: " es la actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas. " (39)

Para Roland Caude: " es el conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. " (40)

**En base a lo anterior, defino a la empresa como un grupo social que labora armónicamente valiéndose de la Administración en la aplicación del Proceso Administrativo en cada una de las áreas funcionales que la componen a fin de lograr sus objetivos brindando un bien o servicio a la comunidad.**

Ahora bien, ¿ cuáles son los objetivos de una empresa?

### **3.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Se entiende por objetivos de una empresa, aquellos fines o resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado marcando pautas hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos de la misma. Recordando que los recursos de la empresa los expliqué en el primer capítulo, estos son: Materiales, Técnicos, Financieros y Humanos.

A continuación doy a conocer los objetivos de una empresa, acorde a Münch Galindo y García Martínez (41) :

**1. Económicos.-** Aquellos que logran los beneficios monetarios de la empresa, tales como :

- a) Cumplir con los inversionistas al retribuir sus intereses con dividendos justos sobre la inversión efectuada.
- b) Efectuar pagos de intereses a los acreedores por préstamos concedidos.

**2. Sociales.-** Aquellos que brindan el bienestar a la comunidad, tales como:

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores en las mejores condiciones de venta con bienes o servicios de calidad.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico en el consumo de materias primas y servicios al crear fuentes de trabajo en una región.
- c) Contribuir con pagos tributarios al sostenimiento de los servicios públicos.
- d) Evitar la contaminación ambiental de la región con mejoras de la ecología.
- e) Producir productos que no afecten al bienestar de la comunidad.

**3. Técnicos.-** Aquellos que optimizan la tecnología, tales como :

- a) Actualizar conocimientos en las aplicaciones tecnológicas modernas dirigidas a las distintas áreas de la empresa y que contribuyan al logro de sus objetivos.
- b) Dar pauta a la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para crear tecnología nacional.

Cabe señalar que los objetivos de la empresa se llevan a cabo en cada una de sus áreas funcionales, como ya mencioné en el capítulo I se entiende como tales, áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones que se encuentran en relación directa con las funciones básicas de la empresa a fin de lograr sus objetivos.

**Los objetivos de la empresa, son primordiales ya que estos fundamentan la existencia de la misma al ser realizados en la vida del ser humano dentro de un grupo social en cada una de sus áreas.**

Tales áreas, son las que explico a continuación.

### **3.3 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Como ya mencioné en el capítulo I, estas áreas funcionales según Münch Galindo y García Martínez, son las siguientes :

- I. Producción**
- II. Mercadotecnia**
- III. Finanzas**
- IV. Recursos Humanos**

Areas que explico a continuación :

**I. Producción.** Consiste en la formulación y desarrollo de métodos adecuados para la fabricación de productos. A la vez coordina las instalaciones, materiales, equipo, herramientas y mano de obra que se requieren para efectuar las siguientes funciones de la misma :

**1. Ingeniería del producto :**

- Diseño del producto
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a Mercadotecnia

**2. Ingeniería de la planta :**

- Diseño de instalaciones
- Mantenimiento y control del equipo

**3. Ingeniería industrial :**

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo
- Distribución de la planta

**4. Planeación y control de la producción :**

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

**5. Abastecimientos :**

- Tráfico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios
- Almacén

**6. Fabricación :**

- Manufacturas
- Servicios

## **7. Control de calidad :**

- Normas y especificaciones
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones
- Métodos de recuperación

El Area de Producción en la empresa requiere de la supervisión y el control necesario en la transformación de la materia prima en cuanto a la calidad del producto terminado, ya que de esta dependerá el prestigio de la empresa.

Otra área que tiene relación con los productos terminados de la empresa es la siguiente.

**II. Mercadotecnia.** Cumple con los propósitos institucionales de la empresa, ya que su fin es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para así crear lo que el consumidor desea, necesita o quiere, distribuyéndolo para que esté a su disposición en el momento en que lo requiere, en el lugar preciso y a un precio apropiado. Para lo cual, se vale de las siguientes funciones :

- Investigación de mercados
- Planeación y desarrollo del producto
- Precio

- Distribución y logística
- Administración de ventas
- Comunicaciones
- Estrategias de mercadeo

**La Mercadotecnia dependerá de la aceptación que den los consumidores a los productos de la empresa, es así que esta área tiene como principal tarea el cumplir con el 100% de las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores y para ello es necesario contar con los medios o recursos financieros.**

**III. Finanzas.** Consiste en los constantes movimientos de dinero con el que toda empresa trabaja. A su vez, se encarga de la obtención de fondos del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la misma a efecto de contar con la disposición de los medios económicos necesarios para cada una de las áreas, con el objeto de que funcionen adecuadamente. Para lo cual se vale de las siguientes funciones :

- Financiamiento
- Contraloría

**El Área de Finanzas es imprescindible en la empresa, puesto que provee a la empresa los medios necesarios para realizar sus operaciones.**

Al considerar que el Area de Finanzas es imprescindible, no hay que descartar que el factor humano dentro de la empresa también lo es.

**IV. Recursos Humanos.** Tiene como objeto el conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo.

Como indiqué en el capítulo I, éstas últimas son funciones del área de Recursos Humanos, las cuales expliqué en dicho capítulo y que a continuación mencionaré :

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Higiene y seguridad industrial
- Planeación de recursos humanos

Es importante señalar que las funciones de cada área de actividad, su número y denominación dependerá del tamaño, giro y políticas de cada empresa. Al hablar de esto, me estoy refiriendo a la clasificación de la empresa la cual explico a continuación para mayor comprensión al respecto.



### 3.4 CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Las clases de empresas existentes, se deben al avance tecnológico y económico. De ahí, parte la diversidad de las mismas que de acuerdo a Münch Galindo y García Martínez son las siguientes (42) :

**A. Actividad o giro.** Se refiere a que las empresas pueden clasificarse por la actividad que desempeñan, como pueden ser :

**1. Industriales.** Donde la principal actividad de este tipo de empresas, es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. A su vez, éstas se clasifican en :

- a) Extractivas
- b) Manufactureras
- c) Agropecuarias

**2. Comerciales.** Donde la principal función de este tipo de empresas, es la compra venta de productos semiterminados entre productor y consumidor. A su vez, éstas se clasifican en :

- a) Mayoristas
- b) Minoristas o detallistas
- c) Comisionistas

**3. Servicio.** Donde la principal función, de este tipo de empresas, es el servicio que brindan a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. A su vez, éstas se clasifican en :

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos
- e) Servicios privados
- f) Educación
- g) Salubridad
- h) Fianzas y seguros

Respecto a la empresa de servicios ahondaré en su explicación en el subtema 3.4.1 del presente capítulo.

**B. Origen del capital.** Se refiere a que las empresas se pueden clasificar dependiendo del origen y las aportaciones de su capital, así como del carácter a quienes dirijan sus actividades, estas se clasifican en:

**1. Públicas.** Donde el capital pertenece al Estado y su fin, es satisfacer las necesidades de tipo social. A su vez, estas se clasifican en :

- a) Centralizadas

ESTA TERCERA PARTE DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- b) Desconcentradas
- c) Descentralizadas
- d) Estatales
- e) Mixtas o paraestatales

**2. Privadas.** Donde el capital es propiedad de inversionistas privados y su fin es lucrativo. Este tipo de empresas pueden ser nacionales, extranjeras, y transnacionales cuando el capital es de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Este tipo de empresas aunque tienen fines distintos cada una aporta en cierta forma un bien o servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios de los servicios que presten estas, sin dejar atrás las obligaciones que estos deben cumplir respecto a la empresa pública.

Cabe señalar que de acuerdo a la actividad o giro de la empresa se va a determinar la magnitud de la misma.

**C. Magnitud de la empresa.** Esta se determina de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir que puede ser pequeña, mediana o grande. Esto se puede apreciar en base a los siguientes criterios :

- 1. Financiero.** Establece que el tamaño de la empresa se determina por el monto de su capital, no se mencionan cantidades debido a los cambios constantes que se presentan en la economía del País.
- 2. Personal ocupado.** Establece que la empresa pequeña es en la que laboran menos de 250 empleados, mediana entre 250 y 1000, grande más de 1000.
- 3. Producción.** Establece que el tamaño de la empresa es de acuerdo al grado de maquinización que existe en el proceso de producción esto es: Una empresa pequeña es en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir que su producción es artesanal aunque esté mecanizada, en este caso la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, sólo que con más maquinaria y menos mano de obra. Una empresa grande está altamente mecanizada y/o sistematizada.
- 4. Ventas.** Establece que el tamaño de la empresa está relacionado con el mercado que ésta abastece y con el monto de sus ventas. Es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

**5. Nacional Financiera.** Establece que el tamaño de la empresa es de acuerdo al grado de importancia, esto es: Una empresa grande es importante dentro del grupo al que corresponde su giro. Una empresa pequeña es la de menor importancia dentro de su ramo. Una empresa mediana comprende una interpolación entre la grande y la pequeña.

De acuerdo a la clasificación de la empresa he considerado retomar a la empresa de servicios para la presente investigación.

### **3.4.1 LA EMPRESA DE SERVICIOS**

La empresa de servicios como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. A su vez, estas se clasifican en (43) :

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos varios :
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- e) Servicios privados varios :
  - Asesoría

- Servicios jurídicos, contables y administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

- f) Educación
- g) Salubridad
- h) Fianzas y seguros

Por lo anterior, es mi interés poder contribuir con la presente investigación al desarrollo eficiente del personal de una empresa pública para el logro de mejoras y cambios a través de un adecuado Proceso Administrativo de Capacitación que coadyuve a la plena satisfacción de los contribuyentes en el servicio otorgado puesto que el deber de toda empresa pública es poder servir a la Nación.

Ya que he mencionado el servicio en la empresa, pasaré a desarrollar lo que se entiende por éste.

#### **3.4.1.1 DEFINICION DE SERVICIO**

Se entiende por servicio, la acción y efecto de servir, es decir la forma de atender a las personas.

Comprendiendo lo anterior también se entiende por este, el estar al servicio de una persona.

Así también se define, como el mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona.

**Conforme a estas definiciones, considero que el servir, es desempeñar ciertas funciones o el cumplir con deberes para con una persona o colectividad, como la atención que se le debe dar a los clientes de una empresa de servicios.**

Ahora bien, del servicio que preste una empresa, va a depender la satisfacción de sus clientes para lo cual es importante contar con un adecuado Proceso Administrativo de Capacitación, llevado a cabo a efecto de incrementar la eficiencia del personal en las tareas asignadas a los mismos para brindar el debido servicio a los clientes.

Al respecto, considero que el personal de la empresa debe usar el sentido común para satisfacer al cliente y también para sentirse ellos mismos satisfechos, esto es, cumplir con una debida atención, logrando con ello clientes contentos y satisfechos por el servicio eficiente recibido, convirtiéndolos así, en clientes leales y con el entusiasmo de regresar nuevamente a la empresa.

Respecto al servicio eficiente, enseguida presento los siguientes puntos importantes y relevantes que debe considerar y emplear el personal de la empresa para lograr la satisfacción de los clientes, que para el caso de esta investigación, se trata de contribuyentes.

### **3.4.1.2 LA EFICIENCIA EN EL SERVICIO**

Ya que he definido al servicio, considero importante señalar que se entiende por eficiencia para mayor comprensión del presente subtema. Siendo así, se entiende por eficiencia, la facultad (capacidad) para hacer las cosas.

De acuerdo a esto se entiende por eficiencia en el servicio, la facultad con la cual debe contar el personal de la empresa para lograr tareas determinadas correspondientes a su área de trabajo.

Ahora bien, a continuación presento algunas claves las cuales he considerado importantes en el servicio al cliente y que harán de su conocimiento cómo hacer que los clientes queden satisfechos, a través de la eficiencia en el servicio prestado, estas son (4) :

**Clave número 1:** Desde la mentalidad de sus clientes (antiguos, actuales y futuros), la única excusa para estar usted en la empresa es la de satisfacerlos.

**Clave número 2:** Usted no vende productos o servicios, ni siquiera beneficios, usted vende un valor, o ¡no venderá absolutamente nada!



**Clave número 3:** Los clientes tienen su propia idea del valor si quiere satisfacerlos, tendrá que mirar a sus productos o servicios a través de los ojos de los clientes. ¡Siempre!

**Clave número 4:** Si algo sucede después de la venta que impida al comprador conseguir al menos el provecho que esperaba, piense que este cliente no ha obtenido el valor por el que ha pagado. ¡Y él lo sabe! En definitiva, acaba de crear un cliente insatisfecho.

**Clave número 5:** Los clientes descontentos no son problemas, son oportunidades de oro.

**Clave número 6:** Los clientes realmente exigentes son oportunidades de platino. Téngalos contentos y su empresa será de por vida.

**Clave número 7:** Si intenta tratar con éxito a un cliente frustrado, aplíquese en salvar al cliente, no la venta.

**Clave número 8: La satisfacción del cliente y su lealtad o son elementos prioritarios o no lo son. Aquí no hay términos medios.**

**Después de haber explicado estas claves, me es importante señalar como funcionan en el área de atención a clientes dentro de una empresa de servicios, no sin antes dar la definición de dicha área que a continuación presento.**

**El área de atención a clientes, es aquella área de actividad y responsabilidad cuyas funciones son las de brindar el mejor servicio posible a través de la eficiencia del personal asignado en esta área, esta funciona según las quince claves antes expuestas, mismas que conducen a una completa satisfacción del cliente de la siguiente forma (45) :**

- 1. Asegurar que el personal de la empresa comprenda que la supervivencia de esta, a largo plazo, y su desarrollo dependen de su capacidad de aumentar su valor ante los clientes.**
  
- 2. Identificar que los aspectos de la empresa respondan a una orientación hacia el control de recursos, a un staff sobredimensionado y a una resistencia al riesgo. Desarrollar un plan realista para corregirlos en la medida de lo posible.**

3. Identificar las formas en que la empresa proporciona incentivos en lo que concierne a la satisfacción del cliente.
4. Asegurar que el personal de la empresa comprenda la misión de la misma, y contribuya con ella en la proyección tenga hacia la satisfacción del cliente.
5. Eliminar cualquier sentimiento de ambivalencia que pueda tener el personal hacia los clientes y reemplazarlo por la satisfacción de los mismos.
6. Instaurar un firme propósito de sensibilización a los problemas de los demás como norma de conducta ordinaria en todas las transacciones. Establecer y mantener un alto concepto de imparcialidad hacia todos los clientes.
7. Evitar que el personal haga excepciones a presiones políticas, favoritismos u otras causas que amenacen la pureza de su sensibilidad e imparcialidad.
8. Redoblar esfuerzos que implanten en la empresa una fuerte y honesta orientación hacia los clientes.

Otros consejos que doy a mi criterio en base a las claves antes expuestas, son los siguientes :

- a) No basta con restituir el valor que se ofrece a un cliente insatisfecho respecto al producto o servicio que ha adquirido si no se ha cumplido con las exigencias del mismo, para compensar esto, tendrá que darle un valor extra a fin de obtener un cliente satisfecho.
  
- b) Un punto importante respecto al anterior, es que al cliente descontento, siempre deberá darle una razón favorable y convincente para que este vuelva y tenga el interés de volver a solicitar el servicio que brinde su personal.
  
- c) En lo que concierne a la creación de productos o servicios, usted debe soportar la creación de satisfacción y lealtad en los clientes cubriendo con el máximo de exigencias que estos demandan en la calidad del bien o servicio que usted le esta brindando.
  
- d) Respecto al trato que se le debe dar al cliente, este debe ser siempre cordial, amable y prestando toda su atención al mismo dedicándole parte de su tiempo para lograr con ello una eficiente atención al mismo. Cabe

agregar que al cliente no debe tratarlo como si fuera la última vez que lo va a ver.

- e) Toda empresa tiene sus propios clientes. Y considerando esto, las empresas más florecientes y prósperas, son las que se sienten orgullosas de lo que hacen, es decir las que de forma sistemática satisfacen a sus clientes.

En resumen, debe buscar en todo tiempo medios efectivos para comunicar a sus clientes su intención de que queden satisfechos. Debe convencerlos, igualmente, de que está dispuesto a remediar cualquier caso de insatisfacción. Un personal eficiente es competente y al serlo, hará que los clientes sean más tolerantes ya que pueden existir malos entendidos es decir, cuando un personal eficiente reacciona negativamente ante un cliente da a entender, no que el cliente tiene un problema, sino que el problema es el propio cliente.

A todo esto, cabe agregar que en su empresa la vida real es el verdadero entrenador esto es, la forma en que se comporte el personal que forma a la empresa como un organismo social y operativo, con esto quiero decir que las actitudes cotidianas que tengan los trabajadores hacia los demás y hacia los clientes, será en definitiva lo que su gente aprenda y practique.

Considero que la eficiencia en el servicio, es de suma importancia en los valores y filosofía que tenga la empresa, ya que de la calidad total del bien o servicio que preste, dependerá la imagen y el prestigio de la misma.

**Al respecto, considero que el concepto de calidad total, es el acto esencialmente libre de un grupo de personas que forman parte de la empresa y que deciden iniciar el mejoramiento constante para satisfacer cada vez más las necesidades cambiantes de sus clientes esto es el compromiso que tiene la empresa en lograr un producto o servicio bien hecho para lo cual su objetivo es la constante y completa satisfacción del cliente.**

Se entiende por imagen de la empresa, el aspecto que tiene la misma ante sus clientes, es decir lo que representa.

En lo que concierne al prestigio de la empresa, se entiende por este la buena fama que tiene la empresa, es decir que tiene renombre y reputación.

De acuerdo al desarrollo de esta investigación y en relación al presente capítulo, me permito expresar el estudio realizado dentro del mismo, en el cual hago énfasis a los aspectos generales de una empresa como lo es, su definición, objetivos, áreas funcionales y su clasificación, dentro de la cual consideré a la empresa de servicios para efectos de esta investigación partiendo de la definición de servicio y para profundizar en el mismo continué explicando la eficiencia en el servicio.

En el siguiente capítulo, en lo que respecta a la empresa de servicios hablo acerca de los rasgos generales de la empresa pública dentro de la cual he considerado llevar a cabo el caso práctico de la presente investigación en la Secretaría de Finanzas, mismo que presento a continuación.

**CAPITULO III**  
**LA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CITAS BIBLIOGRAFICAS :**

37. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas, página 42.  
México, 1992.
38. Ídem.
39. Ídem.
40. Ídem.
41. Ídem, página 47.
42. Ídem, página 42.
43. Ídem, página 43.
44. CLAYCARR  
La Vanguardia del Servicio al Cliente  
Editorial Díaz de Santos, página 249.  
México, 1988.
45. Ídem.

## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO**

En este capítulo presento el caso práctico de esta investigación comprendido en primera y segunda fase de campo, de las cuales la primera fué llevada a cabo en el Departamento de Capacitación de la Secretaría General de Planeación y Evaluación del Departamento del Distrito Federal, actualmente Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal, y la segunda en el Area de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería), para lo cual a continuación presento los aspectos generales de dicha Secretaría, tales como su perfil y su Sistema de Capacitación como antecedentes al caso práctico, para así terminar con las conclusiones de este capítulo.

#### **4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

Dicha Secretaría, está integrada por la Dirección General del Comité de Planeación para el Desarrollo del Distrito Federal, la Dirección General de Programación y Presupuesto, es un organismo sumamente dinámico de la Administración Pública que conjunta, las atribuciones de participación en la formulación, instrumentación y evaluación de los programas de desarrollo de la entidad, con las de recaudación de ingresos, presupuestación y ejercicio del gasto público, para la atención de los servicios, obras materiales que requiere la gran ciudad de México en el consiguiente bienestar así como en el progreso de sus habitantes, con las siguientes características (46) :



- 1.- Programación realista
- 2.- Desarrollo urbano positivo
- 3.- Tributación equitativa y proporcional
- 4.- Ritmo recaudatorio creciente
- 5.- Racionalidad financiera
- 6.- Gasto austero
- 7.- Alta capacidad teórica y práctica de su comunidad de trabajo

Concibe, actualiza y perfecciona, de modo sistemático, su normatividad, procedimientos, planes, programas, sistemas, técnicas, estrategias, políticas administrativas y fiscales que le incumben, con apoyo en una nueva cultura ciudadana que entiende el cumplimiento de las obligaciones fiscales como un señalado honor.

#### **4.2 PERFIL DE LA SECRETARIA DE FINANZAS**

- Institución que entiende la realidad económica del Distrito Federal y del País.
- Institución unida que entiende el compromiso de amar y servir a la ciudad de México.
- Institución modernista, de cara al futuro, que entiende el compromiso de rebasar todo encadenamiento al pasado estéril.
- Espíritu comunitario con vocación de servicio.
- Comunidad de trabajo ascensional con entusiasmo y pasión por el servicio público.

- Imaginación creativa.
- Percepción de necesidades sociales.
- Mística institucional acorde con el más alto sentido del deber.
- Voluntad de desarrollo y transformación.
- Voluntad de ser más.
- Capacidad de generar respuestas originales y cendrar sus actividades.
- Autoevaluación constante.
- Actualización constante de conocimientos del ramo y consecuentemente, de programas, planes, sistemas, estrategias, estructuras organizacionales y funcionales, métodos, procedimientos, marcos jurídicos, objetivos.
- Interés permanente en el fortalecimiento de los ingresos del Departamento del Distrito Federal para el engrandecimiento positivo de la ciudad de México.
- Superación de déficits financieros.

Cabe señalar como ya mencioné al principio de este capítulo que la primera fase de campo de esta investigación, fué aplicada en la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal de la cual parten los programas de Capacitación para que sean impartidos los cursos de Capacitación a las entidades o en su caso subsistemas que dependen directamente de dicha Secretaría, como son las Tesorerías del Departamento del Distrito Federal que para efectos de esta investigación, se eligió a la Administración Tributaria Local San Borja.

Es así que mi propósito dentro de este capítulo, es brindar a dicha Secretaría con el previo conocimiento del Proceso Administrativo de la Capacitación, la aplicación del mismo a efecto de obtener un incremento en la eficiencia laboral de su personal en el servicio que presten a los contribuyentes para así lograr la plena satisfacción de los mismos por el servicio otorgado creando con esto un cambio sobre la imagen que tienen los usuarios respecto a las empresas de gobierno (públicas).

### **4.3 SISTEMA DE CAPACITACION DE LA SECRETARIA DE FINANZAS**

El Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas, cuenta lleva a cabo un Sistema de Capacitación del cual sus componentes son de tres tipos: Las Etapas por un lado, las Vertientes por otro y por último los Subsistemas.

Las Etapas del Sistema son cuatro: Diagnóstico, Programación, Ejecución y Evaluación.

Las Vertientes comprenden la Desconcentración y Dirección, que son los cauces que a nivel tanto del personal técnico-operativo como del personal de mandos medios opera el sistema.

Los Subsistemas, son los órganos y dependencias que conforman el Departamento del Distrito Federal.

El Sistema de Capacitación cuenta con un Comité Mixto de Capacitación el cual se subclasifica en Subcomités Centrales y Desconcentrados, y un Marco Normativo que regula las disposiciones generales reglamentarias a las cuales debe sujetarse el Sistema de Capacitación de la Secretaría de Finanzas.

Para comprender este subtema, primero veamos que se entiende por Sistema, se entiende por este, el conjunto ordenado de cosas que contribuyen a un fin, por otra parte, se forma con elementos relativamente independientes, que al interactuar articulan un conjunto, diferente respecto a cada una de sus partes, con esto quiero decir, que el conjunto es el sistema y las partes son los subsistemas, las vertientes sobre las que estos avanzan.

Asimismo un sistema se organiza en función de propósitos que al irse cumpliendo permiten al sistema modificar no sólo el entorno, a cuya mejoría el sistema está abocado, sino además las relaciones entre este y sus partes constitutivas.

Como ya mencioné las etapas que comprende el Sistema de Capacitación, son las siguientes (47) :

1. Diagnóstico
2. Programación
3. Ejecución
4. Evaluación

Etapas que explico a continuación en el orden antes mencionado.

#### **4.3.1. DIAGNOSTICO**

Esta etapa del Sistema de Capacitación permite conocer los problemas generales o particulares que enfrenta un subsistema y que le impiden alcanzar de manera óptima sus objetivos.

La etapa de Diagnóstico, se formula en dos niveles :

**1.- Nivel General.** Este nivel, compara los objetivos y procedimientos de la empresa.

**2.- Nivel Particular.** Este nivel, determina las Necesidades de Capacitación y de enseñanza abierta del personal de una oficina o área administrativa, al interior de un subsistema es decir, este nivel está determinado por dos métodos: Uno, Detección de Demanda de enseñanza Abierta que trata las necesidades individuales y otro, que es Detección de Necesidades de Capacitación del cual se obtiene información de tres tipos :

- a) **Necesidades de la Empresa.-** Con las cuales se presume que una porción importante de los mandos medios de la Dependencia adolece de ciertas habilidades.

- b) **Necesidades del Puesto.**- Este tipo de necesidades se identifican por un ejercicio de comparación, el cual consiste en enumerar las diferencias entre el desempeño real de un servidor público en su puesto y lo que se espera obtener del desempeño de ese puesto independientemente de quien lo ocupe.
  
- c) **Necesidades del Individuo.**- Estas necesidades son las que experimenta cada persona y que considera indispensable satisfacer para realizar sus tareas de manera óptima.

En resumen, los productos de esta etapa son los informes de necesidades de Capacitación los cuales son elaborados en cada subsistema, y estos a su vez deben nutrir las tareas contenidas en la etapa de Programación.

#### **4.3.2 PROGRAMACION**

La Programación es la etapa, en la que el área responsable de la Capacitación en un subsistema, integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas a atender las necesidades que se detectaron en la etapa anterior.

Siendo así, programar significa prever y organizar, sobre la base de objetivos y metas trazados con claridad, los recursos para llevar a cabo los eventos de Capacitación que cada subsistema juzgue indispensables para dar respuesta a sus propios requerimientos en la materia es decir, los productos de esta etapa, son los programas anuales de Capacitación y de enseñanza abierta de los subsistemas, a su vez estos quedan integrados con el aval de la Dirección de Capacitación y de los Subcomités Centrales y Desconcentrados del Comité Mixto de Capacitación.

En consecuencia la etapa de Programación, se inicia con el tiempo suficiente para que en el mes de Octubre los programas queden integrados y para que la Dirección de Capacitación pueda conformar el programa general anual en la materia.

De acuerdo con esto, ¿ qué comprende la siguiente etapa?

#### **4.3.3 EJECUCION**

En esta etapa, se realizan los eventos de Capacitación y se pone en marcha los círculos de estudio de enseñanza abierta, en las fechas y períodos establecidos en la etapa de Programación.

El inicio, el desarrollo y la finalización de los cursos se lleva a cabo conforme a las normas que se especifican en el apartado de **Normatividad** haciendo con esto la verificación adecuada de los diversos procesos de enseñanza aprendizaje. Para ello el responsable de Capacitación en los subsistemas coordina y aplica los recursos programados para asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada evento.

En este sentido la etapa de Ejecución, puede considerarse como una tarea permanente, que a lo largo del año y en períodos distintos se van desarrollando los cursos mismos que son evaluados en términos de sus resultados y de su ejecución misma.

En base a lo anterior pasaré a la última etapa del Sistema de Capacitación.

#### **4.3.4 EVALUACION**

La etapa de Evaluación, consiste en medir y valorar el avance y los resultados de la Capacitación y de la enseñanza abierta para corregir desviaciones o modificar metas establecidas, permite verificar la congruencia de los programas y resultados de acuerdo a los objetivos así como las políticas de la Institución con los requerimientos del puesto como lo es el perfil para el desarrollo integral del trabajador, determina la influencia de esos elementos en el ámbito laboral y en la prestación de servicios en la ciudadanía.

Esto quiere decir que la etapa de Evaluación, indica el avance del Sistema de Capacitación en cuanto a sus propósitos, ya que abarca acciones de control, seguimiento y particularmente acciones evaluatorias. Por lo cual la Evaluación, es una etapa importante ya que se considera el eje del sistema.

Después de haber explicado uno de los componentes (etapas) del Sistema de Capacitación, de la misma forma continúo con un segundo componente que son las Vertientes.



#### **4.4 VERTIENTES DEL SISTEMA DE CAPACITACION**

Las Vertientes que componen al Sistema de Capacitación son como ya mencioné, la Desconcentración y Dirección que son los cauces que a nivel tanto del personal técnico-operativo como del personal de mandos medios opera el sistema.

Para ahondar en el tema en seguida hago una breve explicación de lo que comprenden dichas Vertientes.

##### **4.4.1 DESCONCENTRACION**

A través de esta vertiente, la Dirección de Capacitación traspasa de modo integral aunque paulatino las funciones de la Capacitación dirigida al personal técnico-operativo a cada dependencia y órgano del Departamento del Distrito Federal.

Además, esta vertiente requiere que las dependencias estén preparadas para conducir su propio proceso de Capacitación. Es así como la Dirección de Capacitación las asistirá para que dominen las etapas del sistema y se constituyan en su ámbito, en subsistemas.

Esta manera desconcentrada de operar se sustenta en la coordinación y la concertación responsable entre autoridades y trabajadores.

Siendo así, la Desconcentración es un esfuerzo sistemático por delegar a las unidades administrativas y a los órganos del Departamento del Distrito Federal en el menor tiempo posible las funciones de Capacitación genérica, de enseñanza abierta y para integrar al sistema las tareas de Capacitación específica que ya desarrollan los subsistemas de acuerdo con sus funciones.

Sus ventajas, son dar continuidad al sistema mediante ejercicios trimestrales de evaluación que verifican el apego a los programas y la eficiencia del proceso en cada subsistema, racionalidad en cuanto al manejo pertinente de los recursos, la consecución de los objetivos, las metas planteadas y la calidad, lo cual significa que cada dependencia deberá cuidar el contenido de los eventos asegurando el efecto positivo de los mismos en la eficiencia y productividad de su persona es decir, cada subsistema es responsable de las etapas del Sistema de Capacitación. Esto es, cada subsistema debe contar con su propia área de Capacitación, recordando que los subsistemas son los órganos y dependencias que conforman el Departamento del Distrito Federal.

#### **4.4.2 DIRECCION**

La vertiente de Dirección, sirve de apoyo a las labores de los funcionarios, está diseñada para llevarse a cabo sobre la base de un programa básico de necesidades, que no excluye la realización de otro tipo de eventos. Es un instrumento de los mandos medios y superiores, sobre todo de aquellos que tienen a su cargo a otros mandos.

Dicha vertiente lo que busca, es integrar al Sistema de Capacitación las necesidades de Capacitación y desarrollo de los funcionarios, de modo que las dos vertientes del sistema - Desconcentración y Dirección - concurren hacia los mismos objetivos.

Los responsables de Capacitación en cada subsistema representan un apoyo para facilitar a los funcionarios la determinación de los eventos que su dependencia requiere. En este sentido, la vertiente de Dirección, depende sobre todo de la intervención de los funcionarios que tienen a su cargo a otros funcionarios a efecto de que definan con la asesoría de la Dirección de Capacitación, los eventos que consideren necesarios para el desarrollo de las habilidades directivas de los mandos medios. Una vez acordadas las opciones, la Dirección de Capacitación procederá a la Ejecución de los cursos o eventos del caso.

Cabe mencionar que otro de los componentes del Sistema de Capacitación, son los subsistemas los cuales como ya mencioné, son los órganos y dependencias que conforman el Departamento del Distrito Federal. Estos, son el componente que hará posible la Desconcentración y, en lo fundamental la dinámica misma del sistema, para lo cual deben contar con el área administrativa que se responsabilice de la operación de las etapas del sistema.

En resumen, la concurrencia de Etapas, Vertientes y Subsistemas en un cuadro ordenado de objetivos, responsabilidades y funciones, hace posible que el Sistema de Capacitación avance como un instrumento eficaz de la Administración y el desarrollo de los Recursos Humanos del Gobierno de la Ciudad de México.

Una vez que se ha hecho el previo estudio de los aspectos generales de la Secretaría de Finanzas y de haber analizado los elementos que integran su Sistema de Capacitación, se realizó la siguiente investigación de campo comprendida en dos fases, con la cual se pudo comprobar el planteamiento de la Hipótesis Central de la presente investigación.

#### **4.5 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION EN LA PRIMERA FASE DE CAMPO**

La primera fase del caso práctico de esta investigación, tiene por objeto conocer por parte del Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas, que tan aceptado es aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación para incrementar la eficiencia laboral del personal asignado en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería), ya que esta es un organismo o subsistema que depende directamente de dicha Secretaría.

En este sentido, la primera fase comprende lo siguiente :

- 4.5.1 CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE LA SECRETARIA DE FINANZAS**
- 4.5.2 MATRIZ DE VARIABLES**
- 4.5.3 CEDULA DE CUANTIFICACION**
- 4.5.4 CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL**
- 4.5.5 CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS NULA**
- 4.5.6 CUADRO DIAGNOSTICO**

#### **4.5.7 CUADRO DE ELEMENTOS**

#### **4.5.8 FACTORES QUE DESTACAN LAS PREGUNTAS SOPORTE**

Conforme a este planteamiento, enseguida se desarrolla esta primera fase.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**" EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO  
FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA  
LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A  
CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS "**

LA FINALIDAD DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES CONOCER SU INTERES SOBRE LA CAPACITACION, CON LA CUAL DEBE CONTAR TODA EMPRESA PARA PODER INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL EN SU PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CONTRIBUYENTES. LAS RESPUESTAS QUE USTED PROPORCIONE AYUDARAN AL CAMBIO Y MEJORIA DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTEN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA PUBLICA.

**CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE  
USTED CONSIDERE RESUELVA LA PREGUNTA.  
AGRADECIENDO DE ANTEMANO SU GENTIL  
COLABORACION.**

1.- SE LE CAPACITA AL PERSONAL DE ESTA EMPRESA ?

0) SI \_\_\_            1) NO \_\_\_

2.- LE INTERESA A LA EMPRESA DAR CAPACITACION A SU  
PERSONAL ?

0) SI \_\_\_            1) NO \_\_\_

3.- CONSIDERA USTED QUE LA CAPACITACION ES IMPORTANTE ?

0) SI \_\_\_            1) NO \_\_\_

4.- CREE USTED QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO  
DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL  
DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_            1) NO \_\_\_

**FIG. 4.1 CUESTIONARIO**

5.- A USTED, QUE LE INTERESARIA MAS ?

OBTENER :

- 0) UN PERSONAL EFICIENTE \_\_\_\_\_
- 1) LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE \_\_\_\_\_
- 2) AMBOS \_\_\_\_\_

6.- CONSIDERA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

7.- CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

8.- CONSIDERA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

9.- CONSIDERA USTED A LA CAPACITACION UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

10.- CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

11.- CREE USTED, QUE A MAYOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION Y MAYOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES, MAYOR SERA LA SATISFACCION DE ESTOS, POR EL SERVICIO PRESTADO ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

**FIG. 4.1 CUESTIONARIO (CONTINUACION)**

12.- CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

13.- CREE USTED, QUE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE DEBE CONSIDERAR IMPORTANTE ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

14.- CONSIDERA QUE TODA EMPRESA DEBE LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

15.- CREE USTED, QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

16.- CONSIDERA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

17.- CREE USTED, QUE A MENOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, EXISTA MENOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

**FIG. 4.1 CUESTIONARIO (CONTINUACION)**



**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**MATRIZ DE VARIABLES**

PREG.	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.D.	P.F.
1						X
2						X
3	X					
4	X					
5		X				
6	X					
7		X				
8			X			
9	X					
10				X		
11					X H.C.	
12			X			
13		X				
14	X					
15					X H.C.	
16			X			
17					X H.N.	

**FIG. 4.2 MATRIZ DE VARIABLES**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CEDULA DE CUANTIFICACION**

FREGUENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	FA	FR	
1																					
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	100%
1)																				0	0%
																					100%
2																					
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	100%
1)																				0	0%
																					100%
3																					
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	16	89%
1)												X				X				2	11%
																					100%
4																					
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X		X	15	83%
1)												X	X	X						3	17%
																					100%
5																					
0)	X	X	X		X		X		X	X	X								X	11	61%
1)					X													X		2	11%
2)				X				X	X				X	X						5	28%
																					100%
6																					
0)		X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X		14	78%
1)	X								X			X					X			4	22%
																					100%
7																					
0)	X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X	X				14	78%
1)			X		X				X									X		4	22%
																					100%
8																					
0)	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X		15	83%
1)			X		X							X								3	17%
																					100%
9																					
0)	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X				14	78%
1)			X									X				X		X		4	22%
																					100%
10																					
0)				X			X												X	3	17%
1)	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X				15	83%
																					100%
11																					
0)	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X			13	72%
1)			X				X	X						X		X				6	28%
																					100%

FIG. 4.3 CEDULA DE CUANTIFICACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CEDULA DE CUANTIFICACION**

FREQ/CL/EST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	FA	FR
12																				
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	100%
1)																			0	0%
																				100%
13																				
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	100%
1)																			0	0%
																				100%
14																				
0)		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13	72%
1)	X	X								X				X			X	X	5	28%
																				100%
15																				
0)		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	78%
1)	X						X				X				X				4	22%
																				100%
16																				
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	100%
1)																			0	0%
																				100%
17																				
0)	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18	89%
1)				X										X					2	11%
																				100%

FIG. 4.3 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUACION)

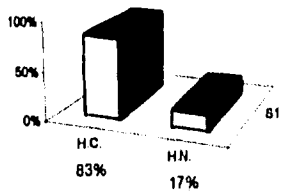
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CUADRO DE INTERPRETACION**

**HIPOTESIS CENTRAL**

8. ¿CONSIDERA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO?

CATEGORIA	H.C	H.N.	F.R	ABST.
8			100%	
0)	83%			
1)		17%		
12				
0)	100%		100%	
1)		0%		
16				
0)	100%		100%	
1)		0%		
<b>TOTAL</b>	<b>283%</b>	<b>17%</b>	<b>300%</b>	



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 83% APRUEBA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO, Y EL 17% RESTANTE LO DISPRUEBA.

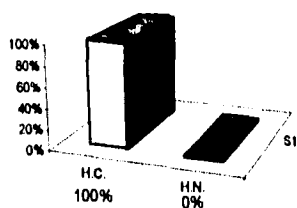
FIG. 4.4 CUADRO DE INTERPRETACION

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DE INTERPRETACION**

**HIPOTESIS CENTRAL**

12.- ¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 100% APRUEBA QUE LA CAPACITACION ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 0% RESTANTE LO DISPRUEBA.

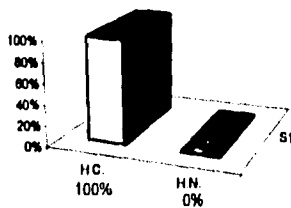
**FIG. 4.4 CUADRO DE INTERPRETACION (CONTINUACION)**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES CENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DE INTERPRETACION**

**HIPOTESIS CENTRAL**

16.- ¿CONSIDERA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE?



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 100% APRUEBA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE, Y EL 0% RESTANTE LO DISPRUEBA.

**FIG. 4.4 CUADRO DE INTERPRETACION (CONTINUACION)**

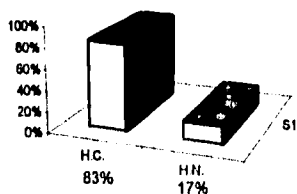
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CUADRO DE INTERPRETACION**

HIPOTESIS NULA

10.- ¿CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION ?

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
10			100%	
0)		17%		
1)	83%			
<b>TOTAL</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>	



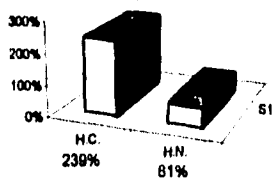
EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 17% APRUEBA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION, Y EL 83% RESTANTE LO DISPRUEBA.

**FIG. 4.5 CUADRO DE INTERPRETACION**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DIAGNOSTICO**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
11			100%	
0)	72%			
1)		28%		
15			100%	
0)	78%			
1)		22%		
17			100%	
0)	89%			
1)		11%		
<b>TOTAL</b>	<b>239%</b>	<b>61%</b>	<b>300%</b>	



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 239% APRUEBA QUE A MAYOR PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION SE APLIQUE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES Y MAYOR PERSONAL EFICIENTE EXISTA EN EL AREA, MAYOR SATISFACCION SE BRINDARA AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO PRESTADO, Y EL 61% RESTANTE LO DISPRUEBA.

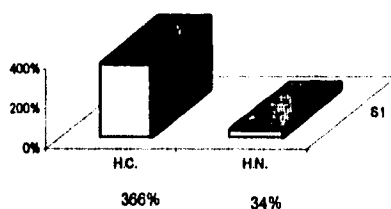
**FIG. 4.6 CUADRO DIAGNOSTICO**



EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CUADRO DE ELEMENTOS

CATEGORIA	F.R.
H.C.	366%
H.N.	34%
TOTAL	400%



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 366% APRUEBA LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES, Y EL 34% RESTANTE LO DISPRUEBA.

FIG. 4.7 CUADRO DE ELEMENTOS

**PREGUNTAS SOPORTE**

**CUESTIONARIO :**

**DEPARTAMENTO**

**DE**

**CAPACITACION**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 4**

**¿CREE USTED QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?**

	F.A.	F.R.
SI	15	83%
NO	3	17%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 83% APRUEBA QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 17% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

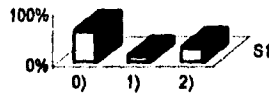
**FIG. 4.8 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 5**

**¿ A USTED QUE LE INTERESARIA MAS OBTENER?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
0)	11	61%
1)	2	11%
2)	5	28%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE AL 61% LE INTERESARIA MAS OBTENER UN PERSONAL EFICIENTE, AL 11% LE INTERESARIA MAS OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y AL 28 % LE INTERESARIA MAS OBTENER AMBAS COSAS.**

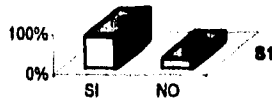
**FIG. 4.9 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 6**

**¿CONSIDERA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	14	78%
<b>NO</b>	4	22%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 78% APRUEBA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, Y EL 22% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.10 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 7**

**¿CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	14	78%
<b>NO</b>	4	22%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 78% APRUEBA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE, Y EL 22% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.11 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 8**

**¿CONSIDERA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO ?**

	F.A.	F.R.
SI	15	83%
NO	3	17%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 83% APRUEBA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO, Y EL 17% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

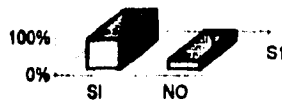
**FIG. 4.12 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 9**

**¿CONSIDERA USTED A LA CAPACITACION UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE?**

	F.A.	F.R.
SI	14	78%
NO	4	22%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 78% APRUEBA QUE LA CAPACITACION ES UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE, Y EL 22% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.13 PREGUNTA SOPORTE**



**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 10**

**¿CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION?**

	F.A.	F.R.
SI	3	17%
NO	15	83%
		100%



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 17% APRUEBA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION, Y EL 83% RESTANTE LO DISPRUEBA.

**FIG. 4.14 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 12**

**¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	18	100%
<b>NO</b>	0	0%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 100% APRUEBA QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 0% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

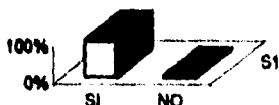
**FIG. 4.15 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR  
ETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL  
PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES  
DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 13**

**¿CREE USTED, QUE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE  
DEBE CONSIDERAR IMPORTANTE?**

	F.A.	F.R.
SI	18	100%
NO	0	0%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 100% APRUEBA QUE  
EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE DEBE  
CONSIDERAR IMPORTANTE, Y EL 0% RESTANTE LO  
DISPRUEBA.**

**FIG. 4.16 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 15**

**¿ CREE USTED, QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL?**

	F.A.	F.R.
SI	14	78%
NO	4	22%
		100%



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 78% APRUEBA QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL, Y EL 22% RESTANTE LO DISPRUEBA.

**FIG. 4.17 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 17**

**¿CREE USTED, QUE A MENOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, EXISTA MENOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES?**

	F.A.	F.R.
SI	16	89%
NO	2	11%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 89% APRUEBA QUE A MENOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, EXISTA MENOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES, Y EL 11% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.18 PREGUNTA SOPORTE**

**COMENTARIOS :**

**PREGUNTAS SOPORTE**

**CUESTIONARIO :**

**DEPARTAMENTO  
DE  
CAPACITACION**

#### **4.5.8 FACTORES QUE DESTACAN LAS PREGUNTAS SOPORTE**

De acuerdo a las preguntas soporte del cuestionario aplicado al personal que labora en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal, se determinó que el 83% de estas personas aprueban que al aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación, se incrementa la eficiencia laboral del personal y el 17% restante lo disprueba. Así también se determinó, que el 61% de estas personas les interesa más obtener un personal eficiente, al 11% les interesa más obtener la satisfacción del contribuyente y al 28% les interesa más obtener ambas cosas.

En relación a los objetivos de la empresa con el Proceso Administrativo de la Capacitación, el 78% de estas personas aprobaron que dicho proceso si contribuye a los objetivos de la empresa y el 22% restante lo disprueba, también se observa que el 78% aprueba que al incrementar la eficiencia laboral del personal, este dará una mejor atención al contribuyente y el 22% restante lo disprueba.

En este sentido se determinó que el 83% aprueba que al llevar a cabo un Proceso Administrativo de Capacitación, la empresa brindará un mejor servicio y el 17% lo disprueba, esto es importante ya que el 78% de estas personas, consideran a la Capacitación, un medio importante para que el personal brinde la mejor atención al contribuyente teniendo en contra al 22%. Conforme a esto, se determinó que el 17% aprueba que para incrementar la eficiencia laboral del personal, se requiere de un proceso diferente a la Administración en la Capacitación y el 83% lo disprueba.

Por otra parte, el 100% aprueba que la Capacitación, es un factor determinante para el incremento de la eficiencia laboral del personal teniendo en contra un 0%. De igual forma el 100% aprobó que el servicio que presta la empresa, se debe considerar importante y en contra un 0%.

Así, se determinó que el 78% de las personas encuestadas aprobaron que la Capacitación, es un proceso útil que se refleja en la eficiencia del personal y en contra el 22%. De acuerdo con lo expuesto, el 89% aprobó que a menor aplicación del Proceso Administrativo de Capacitación, exista menor personal eficiente en el área de Asistencia a Contribuyentes y en contra sólo el 11%, con lo cual se comprueba de acuerdo a los resultados obtenidos, la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación.



#### **4.6 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION EN LA SEGUNDA FASE DE CAMPO**

La segunda fase del caso práctico de esta investigación, tiene por objeto conocer por parte del Area de Asistencia a Contribuyentes, que tan aceptado es aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación para incrementar la eficiencia del personal asignado en dicha área a efecto de lograr con ello, la plena satisfacción del contribuyente por el servicio prestado.

La segunda fase al igual que la primera, comprende lo siguiente :

- 4.6.1 CUESTIONARIO APLICADO AL AREA DE ASISTENCIA A  
CONTRIBUYENTES DE LA ADMINISTRACION  
TRIBUTARIA LOCAL SAN BORJA**
- 4.6.2 MATRIZ DE VARIABLES**
- 4.6.3 CEDULA DE CUANTIFICACION**
- 4.6.4 CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL**
- 4.6.5 CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS NULA**
- 4.6.6 CUADRO DIAGNOSTICO**
- 4.6.7 CUADRO DE ELEMENTOS**
- 4.6.8 FACTORES QUE DESTACAN LAS PREGUNTAS  
SOPORTE**

Al igual que en la primera fase, conforme a este planteamiento enseguida se desarrolla esta segunda fase.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA  
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**" EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO  
FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA  
LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A  
CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS "**

LA FINALIDAD DEL PRESENTE CUESTIONARIO ES CONOCER SU INTERES SOBRE LA CAPACITACION, CON LA CUAL DEBE CONTAR TODA EMPRESA PARA PODER INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL EN SU PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CONTRIBUYENTES. LAS RESPUESTAS QUE USTED PROPORCIONE AYUDARAN AL CAMBIO Y MEJORIA DE LOS SISTEMAS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTEN ACTUALMENTE EN LA EMPRESA PUBLICA.

**CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:** MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE USTED CONSIDERE RESUELVA LA PREGUNTA. AGRADECIENDO DE ANTEMANO SU GENTIL COLABORACION.

1.- SE LE CAPACITA AL PERSONAL DE ESTA EMPRESA ?

0) SI \_\_\_                      1) NO \_\_\_

2.- LE INTERESA A LA EMPRESA DAR CAPACITACION A SU PERSONAL ?

0) SI \_\_\_                      1) NO \_\_\_

3.- CONSIDERA USTED QUE LA CAPACITACION ES IMPORTANTE ?

0) SI \_\_\_                      1) NO \_\_\_

4.- CREE USTED QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_                      1) NO \_\_\_

**FIG. 4.19 CUESTIONARIO**

5.- A USTED, QUE LE INTERESARIA MAS ?

OBTENER :

- 0) UN PERSONAL EFICIENTE \_\_\_\_\_
- 1) LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE \_\_\_\_\_
- 2) AMBOS \_\_\_\_\_

6.- CONSIDERA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

7.- CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA ABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

8.- CONSIDERA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

9.- CONSIDERA USTED A LA CAPACITACION UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

10.- CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

11.- CREE USTED, QUE A MAYOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION Y MAYOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES, MAYOR SERA LA SATISFACCION DE ESTOS, POR EL SERVICIO PRESTADO ?

- 0) SI \_\_\_\_\_
- 1) NO \_\_\_\_\_

FIG. 4.19 CUESTIONARIO (CONTINUACION)

12.- CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

13.- CREE USTED, QUE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE DEBE CONSIDERAR IMPORTANTE ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

14.- CONSIDERA QUE TODA EMPRESA DEBE LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

15.- CREE USTED, QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

16.- CONSIDERA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

17.- CREE USTED, QUE A MENOR APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, EXISTA MENOR PERSONAL EFICIENTE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES ?

0) SI \_\_\_\_ 1) NO \_\_\_\_

**FIG. 4.19 CUESTIONARIO (CONTINUACION)**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**MATRIZ DE VARIABLES**

PREG.	V.I.	V.D.	H.C.	H.N.	P.D.	P.F.
1						X
2						X
3	X					
4	X					
5		X				
6	X					
7		X				
8			X			
9	X					
10				X		
11					X H.C.	
12			X			
13		X				
14	X					
15					X H.C.	
16			X			
17					X H.N.	

**FIG. 4.20 MATRIZ DE VARIABLES**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CEDULA DE CUANTIFICACION**

REQD./EST	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	FA	FR
1																	
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	15%
1)																0	0%
																	100%
2																	
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	15%
1)																0	0%
																	100%
3																	
0)	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	12	80%
1)		X										X		X		3	20%
																	100%
4																	
0)	X	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X		11	73%
1)				X				X				X		X		4	27%
																	100%
5																	
0)		X	X		X			X			X					5	33%
1)					X					X		X	X			4	27%
2)	X			X			X	X	X					X		6	40%
																	100%
6																	
0)		X	X	X		X	X	X		X	X		X	X		10	87%
1)	X				X			X			X	X				5	33%
																	100%
7																	
0)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	100%
1)																0	0%
																	100%
8																	
0)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		13	87%
1)								X						X		2	13%
																	100%
9																	
0)		X		X	X	X	X		X	X	X		X	X		10	87%
1)	X		X					X				X		X		5	33%
																	100%
10																	
0)		X						X				X				3	20%
1)	X		X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	12	80%
																	100%
11																	
0)	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X			11	73%
1)							X	X						X	X	4	27%
																	100%

FIG. 4.21 CEDULA DE CUANTIFICACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

**CEDULA DE CUANTIFICACION**

INDICADOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	FA	FR
<b>12</b>																	
0)	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		11	73%
1)		X					X				X				X	4	27%
																	100%
<b>13</b>																	
0)	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	13	87%
1)				X			X									2	13%
																	100%
<b>14</b>																	
0)	X	X	X		X	X		X	X		X		X	X		10	67%
1)				X			X	X			X		X			5	33%
																	100%
<b>15</b>																	
0)	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	12	80%
1)		X									X			X		3	20%
																	100%
<b>16</b>																	
0)	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X		13	87%
1)						X	X						X	X		2	13%
																	100%
<b>17</b>																	
0)			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		11	73%
1)	X	X						X							X	4	27%
																	100%

FIG. 4.21 CEDULA DE CUANTIFICACION (CONTINUACION)

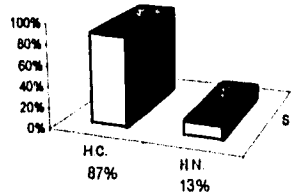
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DE INTERPRETACION**

**HIPOTESIS CENTRAL**

**8- ¿CONSIDERA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO?**

CATEGORIA	H.C.	H.C.	F.R.	ABST.
<b>8</b>			100%	
0)	87%			
1)		13%		
<b>12</b>				
0)	73%		100%	
1)		27%		
<b>16</b>				
0)	87%		100%	
1)		13%		
<b>TOTAL</b>	<b>247%</b>	<b>53%</b>	<b>300%</b>	



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 87% APRUEBA QUE AL LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, LA EMPRESA BRINDARA UN MEJOR SERVICIO, Y EL 13% RESTANTE LO DISPRUEBA

**FIG. 4.22 CUADRO DE INTERPRETACION**

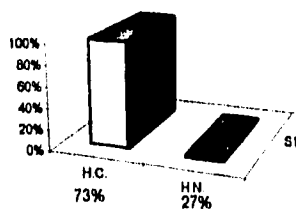


EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CUADRO DE INTERPRETACION

HIPOTESIS CENTRAL

12.- ¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 73% APRUEBA QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 27% RESTANTE LO DISPRUEBA.

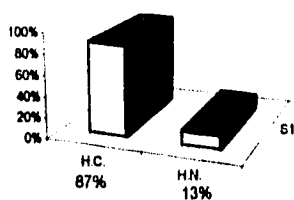
FIG. 4.22 CUADRO DE INTERPRETACION (CONTINUACION)

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CUADRO DE INTERPRETACION

HIPOTESIS CENTRAL

16- ¿CONSIDERA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE?



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 87% APRUEBA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE.

FIG. 4.22 CUADRO DE INTERPRETACION (CONTINUACION)

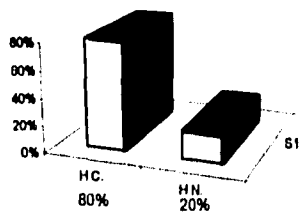
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DE INTERPRETACION**

HIPOTESIS NULA

10- ¿CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION ?

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
10			100%	
0)		20%		
1)	80%			
<b>TOTAL</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>	



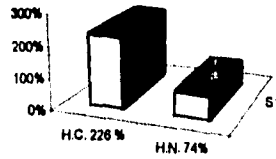
EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 20% APRUEBA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION, Y EL 80% RESTANTE LO DISPRUEBA

**FIG. 4.23 CUADRO DE INTERPRETACION**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**CUADRO DIAGNOSTICO**

CATEGORIA	H.C.	H.N.	F.R.	ABST.
11			100%	
0)	73%			
1)		27%		
15			100%	
0)	80%			
1)		20%		
17			100%	
0)	73%			
1)		27%		
<b>TOTAL</b>	<b>226%</b>	<b>74%</b>	<b>300%</b>	



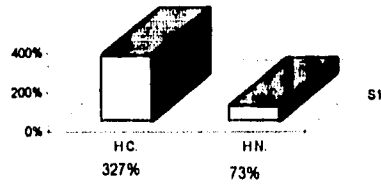
EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 226 % APRUEBA QUE A MAYOR PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION SE APLIQUE EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES Y MAYOR PERSONAL EFICIENTE EXISTA EN EL AREA, MAYOR SATISFACCION SE BRINDARA AL CONTRIBUYENTE EN EL SERVICIO PRESTADO, Y EL 74% RESTANTE LO DISPRUEBA.

**FIG. 4.24 CUADRO DIAGNOSTICO**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CUADRO DE ELEMENTOS

CATEGORIA	F.R.
H.C.	327%
H.N.	73%
TOTAL	400%



EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 327% APRUEBA LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION EN EL AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES, Y EL 73% RESTANTE LO DISPRUEBA.

FIG. 4.25 CUADRO DE ELEMENTOS

**PREGUNTAS SOPORTE**

**CUESTIONARIO :**

**AREA DE ASISTENCIA**

**A**

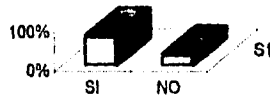
**CONTRIBUYENTES**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 4**

**¿CREE USTED QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ?**

	F.A.	F.R.
SI	11	73%
NO	4	27%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 73% APRUEBA QUE AL APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION SE INCREMENTA LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 27% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.26 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 6**

**¿ A USTED QUE LE INTERESARIA MAS OBTENER?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
0)	5	33%
1)	4	27%
2)	6	40%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE AL 33% LE INTERESARIA MAS OBTENER UN PERSONAL EFICIENTE, AL 27% LE INTERESARIA MAS OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y AL 40% LE INTERESARIA MAS OBTENER AMBAS COSAS.**

**FIG. 4.27 PREGUNTA SOPORTE**

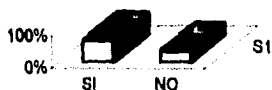


**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 6**

**¿CONSIDERA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?**

	F.A.	F.R.
SI	10	67%
NO	5	33%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 67% APRUEBA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION CONTRIBUIRIA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, Y EL 33% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

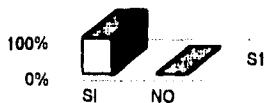
**FIG. 4.28 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 7**

**¿CONSIDERA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE?**

	F.A.	F.R.
SI	15	100%
NO	0	0%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 100% APRUEBA QUE AL INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, ESTE DARA UNA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE, Y EL 0% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

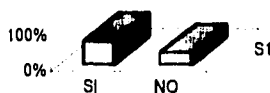
**FIG. 4.29 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 9**

**¿CONSIDERA USTED A LA CAPACITACION UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	10	67%
<b>NO</b>	5	33%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 67% APRUEBA QUE LA CAPACITACION ES UN MEDIO IMPORTANTE PARA QUE EL PERSONAL BRINDE LA MEJOR ATENCION AL CONTRIBUYENTE, Y EL 33% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.30 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 10**

**¿CONSIDERA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	3	20%
<b>NO</b>	12	80%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 20% APRUEBA QUE PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, SE REQUIERE DE UN PROCESO DIFERENTE A LA ADMINISTRACION EN LA CAPACITACION, Y EL 80% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

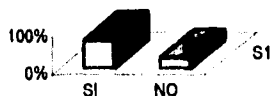
**FIG. 4.31 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 12**

**¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	11	73%
<b>NO</b>	4	27%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 73% APRUEBA QUE LA CAPACITACION, ES UN FACTOR DETERMINANTE PARA EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL, Y EL 27% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.32 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 13**

**¿CREE USTED, QUE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE DEBE CONSIDERAR IMPORTANTE?**

	F.A.	F.R.
SI	13	87%
NO	2	13%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 87% APRUEBA QUE EL SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA SE DEBE CONSIDERAR IMPORTANTE, Y EL 13% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.33 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 14**

**¿CONSIDERA QUE TODA EMPRESA DEBE LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION?**

	F.A.	F.R.
SI	10	67%
NO	5	33%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 67% APRUEBA QUE TODA EMPRESA DEBE LLEVAR A CABO UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION, Y EL 33% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.34 PREGUNTA SOPORTE**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 15**

**¿ CREE USTED, QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	12	80%
<b>NO</b>	3	20%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 80% APRUEBA QUE LA CAPACITACION ES UN PROCESO UTIL QUE SE REFLEJA EN LA EFICIENCIA DEL PERSONAL, Y EL 20% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.35 PREGUNTA SOPORTE**

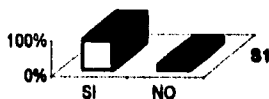


**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**PREGUNTA 16**

**¿CONSIDERA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE?**

	<b>F.A.</b>	<b>F.R.</b>
<b>SI</b>	13	87%
<b>NO</b>	2	13%
		100%



**EN ESTE SENTIDO SE OBSERVA QUE EL 87% APRUEBA QUE PARA OBTENER LA SATISFACCION DEL CONTRIBUYENTE Y QUE ESTE VUELVA A SOLICITAR EL SERVICIO DE LA EMPRESA, SE REQUIERE DE UN PERSONAL EFICIENTE, Y EL 13% RESTANTE LO DISPRUEBA.**

**FIG. 4.36 PREGUNTA SOPORTE**

**COMENTARIOS :**

**PREGUNTAS SOPORTE**

**CUESTIONARIO :**

**AREA DE ASISTENCIA**

**A**

**CONTRIBUYENTES**

#### **4.6.8 FACTORES QUE DESTACAN LAS PREGUNTAS SOPORTE**

De acuerdo a las preguntas soporte del cuestionario aplicado al personal que labora en el Area de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería), se determinó que el 73% de estas personas aprueban que al aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación, se incrementa la eficiencia laboral del personal y el 27% restante lo disprueba. Así también se determinó que al 33% les interesa más obtener un personal eficiente, al 27% les interesa más obtener la satisfacción del contribuyente y al 40% les interesa más obtener ambas cosas.

En relación a los objetivos de la empresa con el Proceso Administrativo de la Capacitación el 67% de las personas encuestadas aprueban que dicho proceso, si contribuye a los objetivos de la empresa y el 33% restante lo disprueba. Así, el 100% aprobó que al incrementar la eficiencia laboral del personal, este dará una mejor atención al contribuyente y en contra un 0%, en este sentido el 67% de estas personas consideran a la Capacitación un medio importante para que el personal brinde la mejor atención al contribuyente y el 33% restante lo disprueba.

Conforme a esto, se determinó que el 20% aprueba que para incrementar la eficiencia laboral del personal, se requiere de un proceso diferente a la Administración en la Capacitación y el 80% restante lo disprueba. Así se determinó, que el 73% aprueba que la Capacitación es un factor determinante para el incremento de la eficiencia laboral del personal y el 27% en contra.

Respecto al servicio que presta la empresa, el 87% aprobó que éste, se debe considerar importante y el 13% en contra. En este sentido, se determinó que el 67% aprobó que toda empresa debe llevar a cabo un proceso Administrativo de Capacitación y en contra el 33%, así el 80% aprueba que la Capacitación, es un proceso útil que se refleja en la eficiencia del personal y teniendo en contra al 20%.

De igual manera se observa que el 87% aprueba que para obtener la satisfacción del contribuyente y que este vuelva a solicitar el servicio de la empresa, se requiere de un personal eficiente y en contra el 13%.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las personas encuestadas, se confirma una vez más la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación.

## **CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las dos fases que comprende el caso práctico, se observa que estos favorecen y comprueban la Hipótesis Central con la cual se acepta el propósito de la presente investigación, que es lograr el incremento de la eficiencia laboral del personal asignado en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja mediante la aplicación de un Proceso Administrativo de Capacitación llevado a cabo en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas.

Conforme a lo anterior y como ya se mencionó el caso práctico comprende dos fases importantes: La primera llevada a cabo en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal, y la segunda en la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería).

En este sentido, se observa que en la **PRIMERA FASE** de este estudio de investigación que comprende el caso práctico, se obtuvo como resultado un total del 239% de las personas que laboran en el Departamento de Capacitación, las cuales aprueban que a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de Asistencia a Contribuyentes y mayor personal eficiente exista en el área, mayor satisfacción se brindará al contribuyente en el servicio prestado, y el 61% restante lo disprueba. Así también, se obtuvo un 100% de las personas que aprueban que la Capacitación, es un factor determinante para el incremento de la eficiencia laboral del personal.

En relación a los objetivos de la empresa con el Proceso Administrativo de la Capacitación, se obtuvo como resultado que el 78% aprobó que dicho proceso si contribuye a los objetivos de la empresa.

Por otra parte se observa un total de 366% de aprobación para la Hipótesis Central, el cual afirma que al aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación, se incrementa la eficiencia laboral del personal y que por lo tanto se dará una mejor atención al contribuyente ayudando con esto, a que la empresa brinde un mejor servicio, y el 34 % restante lo disprueba.

En relación a la **SEGUNDA FASE** que comprende el caso práctico, se obtuvo como resultado un total de 226% de las personas que laboran en el **Area de Asistencia a Contribuyentes**, las cuales aprueban que a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de Asistencia a Contribuyentes y mayor personal eficiente exista en el área, mayor satisfacción se brindará al contribuyente en el servicio prestado, y el 74% restante lo disprueba. Así mismo, se obtuvo que el 80% aprueba que la Capacitación, es un proceso útil que se refleja en la eficiencia del personal y en contra sólo el 20%. Así, el 100% aprobó que al incrementar la eficiencia laboral del personal, este dará una mejor atención al contribuyente.

Respecto a los objetivos de la empresa, el 67% de las personas encuestadas aprobaron que el Proceso Administrativo de la Capacitación, si contribuye a los objetivos de la empresa.

De acuerdo al plantamiento de la Hipótesis Central en esta segunda fase, se obtuvo un total de 327% de aprobación a la misma, y el 73% restante lo disprueba.

Conforme a lo anterior se observa que el mayor porcentaje obtenido en ambas fases de este estudio de investigación que comprende el caso práctico, aprueba la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, debido a que dicho proceso al llevarse a cabo, realiza el propósito de la presente investigación. Con lo cual considero que los resultados obtenidos en ambas fases confirman el planteamiento de la Hipótesis Central.

De acuerdo con lo antes expuesto, me he permitido otorgar al Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas, una propuesta que es aplicar el Proceso Administrativo de la Capacitación, la cual como ya mencioné, va dirigida al personal asignado en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja, con la finalidad de obtener un incremento en la eficiencia laboral del mismo.

Propuesta, que presento a continuación.

## **PROPUESTA**

### **APLICAR UN PROCESO ADMINISTRATIVO DE CAPACITACION EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION DE LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL**

En base a los resultados obtenidos de la investigación de campo anterior, comprendida en la primera y segunda fase, la finalidad de esta propuesta, es aportar a dicha Secretaría, un Proceso Administrativo adecuado de Capacitación a razón de mejorar en forma óptima su sistema actual de Capacitación obteniendo así un provecho benéfico a dicha secretaria en los cursos de Capacitación que deberá impartir a las entidades (Tesorerías del Departamento del Distrito Federal) que dependen directamente de esta.

Logrando con esto, el propósito de la presente ya que los resultados favorecen la aplicación del Proceso Administrativo de Capacitación puesto que el 83% de las personas que laboran en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas aprueban su aplicación que para efectos de esta investigación, radica en obtener un incremento en la eficiencia laboral del personal asignado en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería).

Motivo por el cual, me he permitido proponer la aplicación de dicho proceso llevando a cabo el desarrollo de cada uno de los elementos que lo componen, respaldando así el fundamento de la presente investigación con el planteamiento de esta propuesta basada en el siguiente gráfico, el cual ya había presentado anticipadamente en el capítulo II. (47)





**FIG. 4.37 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

Conforme al gráfico anterior el Proceso Administrativo de la Capacitación, como ya mencioné en el capítulo II, contempla las siguientes etapas :

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Evaluación

Mi propuesta radica en el desarrollo de estas etapas las cuales se sitúan en base a las necesidades de Capacitación que presenta la Secretaría de Finanzas llevando a cabo un análisis de los elementos que comprende la Planeación para así proceder con el desarrollo de las siguientes etapas.

Tal desarrollo es el que presento conforme al orden en que aparecen las etapas antes enunciadas :

#### **1. PLANEACION**

En esta etapa, se llevan a cabo los siguiente elementos :

- a) Determinación de Necesidades de Capacitación
- b) Objetivos
- c) Planes y programas
- d) Presupuestos

Al igual que las etapas, presento el desarrollo de estos elementos como se enuncian.

**a) Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Este punto debe partir del análisis de los recursos con los que cuenta la empresa en la Capacitación de su personal para así conocer con exactitud las deficiencias del mismo en cuanto al desempeño de sus labores determinando con esto las necesidades que el personal requiere para su adecuada Capacitación.

Es necesario en cuanto a necesidades se refiere y considerando que el 67% de las personas que laboran en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería) requieren de una Capacitación adecuada, siendo así se establece que las necesidades de Capacitación, se determinarán en base al planteamiento de lo que se hace y lo que debe hacerse fundamentado en la observación, entrevistas, encuestas, estadísticas del análisis de puestos así como la evaluación de los resultados obtenidos para lo cual se establecen planes y programas.

En su desarrollo, objetivos, métodos y procedimientos para lo cual el coordinador de asuntos administrativos concertará entrevistas con el Jefe de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo quien tendrá la función de mantenerlo informado respecto a la situación deficitaria que presente la empresa así como las causas que la originan para dar solución a los problemas detectados.

De acuerdo con esto, se determinarán los elementos que se requieren para llevar a cabo una adecuada Capacitación a dicho personal.

Una vez que se han determinado las necesidades de Capacitación, el Comité Mixto de Capacitación junto con los jefes tanto Administrativo como el de Capacitación y Desarrollo deberán elaborar los programas de Capacitación para llevar a cabo los cursos de la misma los cuales contemplan lo siguiente :

- a) Tema del curso
- b) Objetivo
- c) Causas de las necesidades detectadas
- d) Instructor
- e) Contenido
- f) Duración
- g) Número de candidatos
- h) Observaciones

De acuerdo con esto, los programas deberán elaborarse con un año anterior a su ejecución en la integración de los mismos.

Una vez que se han establecido los programas de Capacitación, estos se revisarán para así determinar los cursos que integrarán el programa anual conforme a los recursos de la empresa (Materiales, Técnicos Financieros, Humanos). Siendo así, al final del año se enviará copia de éste, a las entidades (tesorerías) que dependen de la Secretaría de Finanzas.

Para efectos del mismo, se llevará a cabo un control en cuanto a los cursos programados que cubren los doce meses del año, permitiendo una anticipada y adecuada organización en el desarrollo de los mismos.

En este sentido, el Comité Mixto de Capacitación, llevará a cabo la revisión de los cursos para dar inicio a los mismos de acuerdo a su programación mensual a efecto de dar los debidos ajustes a dicha programación.

Referente a los cursos de enseñanza abierta de los subsistemas, estos tendrán la finalidad de incrementar en los trabajadores los conocimientos teóricos-prácticos en las habilidades adquiridas por dichos cursos, a razón de perfeccionar los conocimientos básicos en materia del puesto que ocupa elevando con ello su nivel académico ya que estos cursos serán impartidos al personal con un nivel educativo básico y medio superior, el desarrollo de estos cursos se hará conforme a lo siguiente :

El Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas tendrá la tarea de elaborar la programación de los cursos de Capacitación de enseñanza abierta a los subsistemas.

Los subsistemas integrarán grupos de candidatos participantes cuyas semejanzas sean afines en cuanto a conocimientos, habilidades y categoría. Ya integrados los grupos, el jefe de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo acordará con el coordinador de Asuntos Administrativos la programación anual de dichos cursos de Capacitación.

El Comité Mixto de Capacitación de la Secretaría de Finanzas, rectificará y vigilará que se lleve a cabo la participación de los candidatos en los cursos de Capacitación de enseñanza abierta.

Durante el desarrollo de los cursos el jefe de la Unidad Departamental, hará las debidas supervisiones a la programación de los mismos en forma organizada y llevando un control para resolver los problemas que se puedan presentar en la Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Al término de los cursos, se llevará a cabo la evaluación correspondiente a los mismos. Para lo cual se elaborará un reporte con los datos correspondientes a las evaluaciones de los cursos de Capacitación impartidos al personal, el cual deberá presentar por escrito la experiencia que obtuvo del curso al aplicar los conocimientos adquiridos en su área de trabajo.

Los resultados obtenidos en los cursos de Capacitación se darán a conocer al Jefe de la Unidad Departamental de Capacitación y Desarrollo, el cual conforme a esta información propondrá los debidos ajustes a los subsiguientes cursos.

#### **b) Objetivos**

Los objetivos como ya mencioné en el capítulo III, son aquéllos fines o resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado marcando pautas hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos de la misma.

Ahora bien, para desarrollar los cursos de Capacitación es primordial establecer los objetivos que se esperan alcanzar y tomando en cuenta que el 67% de las personas que laboran en el Area de Asistencia a Contribuyentes consideran que el Proceso Administrativo de la Capacitación contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa, estos deberán estar bien redactados con claridad y precisión para el desarrollo de los cursos de Capacitación a efecto de obtener óptimos resultados en la evaluación de los mismos. Cabe señalar lo que se entiende por redacción esto es, el efecto de poner algo por escrito en forma sencilla, clara y precisa.

Siendo así, en mi opinión el equivalente en el Sector Público al propósito básico de la utilidad (en el Sector Privado), es la eficiencia de los servicios a la comunidad con los menores costos posibles.

En dado caso, uno de los objetivos más importantes debe ser preservar la autonomía en que se basa al poder de decisión y de conseguir el mayor crecimiento posible de la empresa a través del incremento en la la eficiencia laboral del personal mediante un proceso adecuado de Capacitación el cual he ido presentando conforme avanza el desarrollo de la presente investigación.

Otros objetivos son :

- Determinar las necesidades de Capacitación.
- Adecuar las operaciones, su optimización y el ritmo del personal de la empresa.

- Crear operaciones nuevas útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras en la adaptación de los cambios y proyectos referente al material didáctico y personal conforme a los resultados obtenidos en la evaluación de los cursos de Capacitación apoyados por los recursos de la empresa.
  
- Proporcionar la mayor satisfacción al personal mediante la coincidencia de los objetivos de cada uno con los de la empresa en todo lo que sea factible.
  
- Apoyar a la comunidad con la máxima información mediante un servicio eficiente.
  
- Asegurar que los trabajadores no trabajen en exceso ni estén inactivos.
  
- Llevar un adecuado seguimiento de las etapas que integran al Proceso Administrativo de la Capacitación para garantizar la efectiva consecución de objetivos y la óptima aplicación de recursos en la programación anual de la Capacitación.

Con los objetivos antes enunciados, se logrará que el personal capacitado emprenda eficientemente su desarrollo profesional dentro de la empresa.



### **c) Planes y programas**

Se entiende por programa, un escrito que indica los detalles de un evento, exposición que fija la línea de conducta que ha de seguirse, es un proyecto determinado el cual lleva un seguimiento conforme a un plan detallado de las materias correspondientes a un curso o aun examen, así como el conjunto de instrucciones preparadas para que un ordenador, máquina herramienta u otro aparato automático puedan efectuar una sucesión de operaciones determinadas.

Siendo así, las actividades contenidas en todo programa deben realizarse con miras a lograr los objetivos. En este sentido al programa de Capacitación, lo estructura las actividades programadas a realizar conforme a un horario, duración, técnicas y equipo didáctico de apoyo a implementar.

El contenido de un programa de Capacitación, se fundamenta en la Determinación de las necesidades de Capacitación, ya que en base a esta se lleva a cabo el desarrollo del programa.

### **d) Presupuestos**

Este punto es de suma importancia en la toma de decisiones ya que las restricciones presupuestales obligan a que se consideren los siguientes aspectos dentro de las mismas :

- Redefinir y readecuar la jerarquización de las prioridades del desarrollo, con base en las necesidades reales captadas en un ejercicio de consulta democrática.

- Fortalecer los programas de bienestar, cuidando que los efectos de las restricciones sean mínimos en términos del costo social.
- Aplicar una disciplina estricta y un mejor control presupuestal, vigilando la eficiencia y la honestidad en su manejo.

Estos criterios eminentemente prácticos, permiten que los servidores públicos encaucen sus decisiones con una visión política, técnica de racionalidad y bienestar y no con medidas tradicionales de estabilización.

## **2. ORGANIZACION**

Esta es la segunda etapa del Proceso Administrativo de la Capacitación en la cual se llevarán a cabo las disposiciones en cuanto al desarrollo eficiente de los eventos en la consecución de planes, objetivos, políticas, programas y procedimientos en forma organizada.

Con esto quiero decir, que la Organización, propone que las normas y reglamentos que rigen el funcionamiento de los equipos de trabajo se generen por consenso con una alta "capacidad de escucha" para lograr que los directivos tomen decisiones fundamentadas en la experiencia de los trabajadores, lo que reduce la vulnerabilidad de las operaciones (todo aquello que pueda afectar, dañar o perjudicar la organización de la empresa), posibilidad de errores dentro de la misma.

Lo anterior, permite la armonía y sincronía de las operaciones, reduce el desgaste y esfuerzo que se emplean para conducir las disposiciones con semejante ritmo y velocidad. Para lo cual se debe establecer quién deberá trabajar, con quién, y cómo deberá comportarse el personal dentro de la empresa.

En síntesis todo esto, conforma una estructura organizacional, la cual se refiere al patrón global de relaciones laborales formales, traduce estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la empresa y hace que la vida dentro de esta, sea ordenada, predecible y controlable, además de que facilita el aprendizaje operativo de la empresa, ayuda a definir el campo de acción de la misma y proporciona información de como esta resuelve sus problemas y trata con su personal.

De acuerdo con esto, se lleva a cabo la etapa de Ejecución.

### **3. EJECUCION**

Etapa en que las acciones y medidas adoptadas en función de objetivos y metas, se realizan de acuerdo a planes y programas con la supervisión y responsabilidad directa de la Dirección. Así también tiene que ver en esta etapa, la fijación de incentivos para elevar y mejorar las actitudes del personal conforme a normas de comunicación internas y de disciplina laboral.

Para tal efecto se llevará a cabo un control de asistencia correspondiente a los candidatos llevando un reporte de los mismos al Jefe de la Unidad Departamental, para así poder determinar las causas de ausentismo del trabajador en caso de que existiera.

El control debe ser conforme a altas y bajas de los trabajadores de acuerdo al contrato colectivo de trabajo llevando un registro oportuno de las mismas.

De igual forma el instructor, deberá vigilar el avance teórico-práctico de los candidatos conforme al desarrollo del curso. Dando como resultado el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

Al finalizar el curso de Capacitación, el jefe de la Unidad Departamental concluirá el reporte del trabajador capacitado y entregará al mismo una constancia que acredite los conocimientos y habilidades adquiridas durante al desarrollo del curso.

De acuerdo a los resultados obtenidos se procederá a la etapa de Evaluación.

#### **4. EVALUACION**

En la Evaluación se consideran los objetivos, programas destinados para alcanzar a los mismos y el presupuesto que provee los medios de su concretización.

En este sentido, la Evaluación mide los siguientes aspectos :

- La contribución efectiva de la empresa al cumplimiento de objetivos.
- El apego que se tenga a los programas de Capacitación.
- El cumplimiento de metas y alcance de objetivos.
- La consecución de los efectos esperados y la vida útil de los mismos.
- El uso óptimo de los recursos de la empresa.
- La existencia y operatividad de los instrumentos administrativos y legales.

El concepto de esta etapa, implica la comparación de los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los objetivos, teniendo como centro de atención a los principales responsables.

El proceso de Evaluación, tiene por objeto examinar el desempeño de un responsable bajo al menos tres aspectos :

- 1.- Su nivel. Comprende un nivel micro en el que se evalúan todos los cursos que se imparten a los subsistemas, y un nivel macro que evalúa en sí a la Capacitación de acuerdo al grado de cumplimiento de los objetivos y políticas. En síntesis, es la magnitud del resultado obtenido en ambos niveles.
- 2.- Su eficiencia. Comprende la comparación de este resultado con las previsiones o planes.

3.- Su productividad. Comprende el análisis de los resultados obtenidos en función de los medios que se han utilizado.

Ahora bien, para poder desarrollar la evaluación del primer punto antes enunciado, se procederá a evaluar las actividades de Planeación y Organización de los programas de Capacitación, para proseguir con la Ejecución y por último llegar a la Evaluación de los resultados obtenidos de los cursos programados.

Para llevar a cabo la Evaluación de los cursos, se recopilará la información necesaria con los datos obtenidos a través de entrevistas, cuestionarios, encuestas y pruebas al personal que participó en los cursos de Capacitación logrando con ello una Información fidedigna por parte de los candidatos aprobados.

El último paso de la Evaluación, es elaborar un reporte de la misma respecto a los cursos, a través del cual el Comité Mixto de Capacitación se enterará de los resultados obtenidos de los cursos impartidos.

Con todo lo que integra y comprende el Proceso Administrativo de la Capacitación, mi principal propósito es lograr por medio de éste como ya lo he mencionado, el incremento de la eficiencia en el desarrollo profesional del personal de los subsistemas que dependen directamente de la Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal, logrando en este personal un amplio criterio en cuanto a los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas a través de la experiencia teórico-práctica en la aplicación de dicho proceso, logrando

con ello un cambio benéfico conductual en su vida profesional, lo que permitirá el óptimo y máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa, para así contribuir eficientemente a los objetivos de la misma.

En este sentido, cabe señalar que al aplicar el Proceso Administrativo de la Capacitación se obtendrá una eficiente organización en la empresa, ya que este contempla los siguientes aspectos :

- Resuelve los conflictos entre individuos por cuestiones de jurisdicción.
- Evita la duplicidad del trabajo.
- Reduce la posibilidad de trámites innecesarios.
- Hace que las comunicaciones sean más fáciles al mantener los cauces limpios.
- Muestra posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo profesional del personal. Los organigramas y las descripciones de puestos muestran hasta donde puede esperar llegar un hombre, las habilidades que se necesitan para ocupar puestos superiores y el entrenamiento adicional que se requiere para separar a un empleado con el fin de que ocupe una posición superior.
- Proporciona una base sólida para la evaluación y la calificación de la habilidades y la realización del personal.

- Si se sabe qué es lo que debe hacer una persona, será posible saber hasta qué punto está respondiendo a las necesidades de su puesto.
- Ayuda al análisis de deberes superiores, desempeña el mismo servicio que las descripciones de puestos para quienes se encuentran en niveles inferiores.
- Permite el control adecuado y las actividades se administran en unidades manejables, con el fin de que ninguna persona tenga una carga demasiado pesada.
- Permite que se realicen cambios en el sentido apropiado, conforme se van presentando oportunidades para ellos. A falta de un plan, los cambios tenderán a efectuarse sobre la base de la urgencia, con la probabilidad de perpetuar los errores originales.
- Hace aumentar la cooperación y los sentimientos de libertad. Todo el personal trabaja mejor en grupo cuando saben de qué son responsables, ante quién deben responder y el valor de las relaciones cooperativas con otros. Se tiene el sentimiento de libertad cuando las responsabilidades son definidas, conocidas y cuando en verdad la delegación de autoridad se lleva a cabo.



## **CAPITULO IV**

### **CASO PRACTICO**

#### **CITAS BIBLIOGRAFICAS :**

46. GALVEZ Aviles, Elioth  
Proyecto de Inducción de la Secretaría de Finanzas del  
Departamento del Distrito Federal  
Elaborado por C. Contreras Guillermo, página 1.  
México, 1991.
47. Sistema de Capacitación de la Secretaría de Finanzas  
Oficialía Mayor, página 15.  
México, Departamento del Distrito Federal.
48. PINTO Villatoro, Roberto  
Proceso de Capacitación  
Editorial Diana, página 47.  
México, 1994.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

El desarrollo teórico de la presente investigación, se ha fundamentado en la descripción de conceptos que tienen que ver con los Recursos Humanos tales como su Importancia, Administración, Capacitación y Eficiencia así como el ámbito en el cual se desarrollan que es la empresa y lo que concierne a la misma.

Estos conceptos se encuentran comprendidos en los tres primeros capítulos que conforman la parte teórica de esta investigación. En lo que respecta al capítulo cuarto de la misma, este comprende la parte práctica llevada a cabo por una propuesta que es la de aplicar un Proceso Administrativo de Capacitación en el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas, propuesta que fué proyectada para incrementar la eficiencia del personal asignado en el área de Asistencia a Contribuyentes de la Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería).

De acuerdo al desarrollo capitular, se estableció lo siguiente :

1. En primer lugar, el conocimiento previo de lo que es la Administración que de acuerdo a los criterios de Fernandez Arena, Robert Buchele, Isaac Guzmán y Koontz O'Donnell, considero a la Administración una actividad que tiene como fin el logro de objetivos de una empresa a través del esfuerzo humano coordinado mediante la aplicación del Proceso Administrativo.

Una vez definida la Administración, puede establecer lo que es la Administración de los Recursos Humanos que conforme al criterio de diversos autores, considero que esta, es una función que tiene como propósito equilibrar al Recurso Humano a través del Proceso Administrativo para lograr una mayor realización en las habilidades y eficiencia máxima de cada uno de los integrantes que la componen otorgando así, resultados óptimos a la empresa. Entendiendo por eficiencia, la facultad para lograr un efecto determinado.

2. Conforme a lo anterior, se establece la importancia que tienen los Recursos Humanos en la empresa ya que el logro de los objetivos de esta, los lleva a cabo el elemento humano mediante su fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia empleados en el adecuado manejo de los demás recursos (Materiales, Técnicos y Financieros) de la empresa con lo cual esta, obtiene el óptimo aprovechamiento de los mismos.
  
3. En lo que concierne a las Funciones del Area de Recursos Humanos, estas son: Contratación y Empleo, Capacitación y Desarrollo, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Servicios y Prestaciones, Higiene y Seguridad Industrial, Planeación de Recursos Humanos. De las cuales se establece que son un punto de partida para encontrar y seleccionar a un personal idóneo, el cual demanda toda empresa mismo que al ser introducido en la misma, esta fomentará su formación profesional e integral acorde a los

objetivos establecidos en cada función. Entendiendo por idóneo, el personal que sea adecuado o apropiado para ocupar un puesto.

Con dichas funciones se logra como ya mencioné, la formación profesional e integral del personal que labora en la empresa a través del Proceso Administrativo del cual se derivan las etapas de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, etapas que debe seguir toda empresa en la marcha de la misma.

4. De acuerdo a lo anterior lograr la formación profesional e integral del personal que labora en la empresa, se hace notar con la eficiencia que resulta del mismo al llevar a cabo sus funciones. En este sentido se establece que la eficiencia laboral aspira a lograr el éxito de la empresa acorde a sus objetivos, considerando claro está a la Capacitación a efecto de obtener mayor responsabilidad en el progreso laboral, con mayor confianza, dedicación, Iniciativa propia, ideas nuevas y soluciones creativas, propiciando con esto las labores en equipo con el fin de desarrollar un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral-grupal.
  
5. En base al punto anterior, pude definir a la Capacitación de acuerdo al criterio de Alfonso Siliceo, Fernando Arias Galicia, Roberto Pinto Villatoro y Lourdes Mendiola, como la adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal orientada hacia un

cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de obtener la eficiencia del personal que labora en la empresa.

Resulta evidente la importancia que tiene la Capacitación ya que de esta dependerá el desarrollo tanto del personal como de la empresa, no importando la jerarquía ni puesto que tenga dicho personal, proporcionándole al mismo oportunidades de enseñanza y desarrollo, al igual que a la empresa un incremento en la productividad como resultado de la eficiencia de su personal, siendo así el personal capacitado sabrá como utilizar, aprovechar y manejar adecuadamente los recursos y elementos disponibles para la ejecución de sus labores.

Respecto al contexto legal de la Capacitación, se dieron los estatutos contenidos en las siguientes leyes: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo y Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. De las cuales pude determinar conforme a lo estipulado por las mismas, que el personal de la empresa desarrolla su capacidad laboral a medida en que va despertando y fortaleciendo el sentido de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

6. Todo lo anterior me llevó a considerar el estudio de lo que es el Proceso Administrativo, para así comprender lo que es el Proceso Administrativo de la Capacitación, en el cual se fundamenta el desarrollo de la presente investigación.

Al primero, pude definirlo como una serie de etapas que le permiten al administrador llevar a cabo su función dentro de una empresa, etapas que varían de acuerdo al criterio de diversos autores de los cuales coincido con el criterio de Koontz y O'Donnell, el cual considera que las etapas de dicho proceso son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Coincido con estas etapas ya que a mi parecer las cinco son de importancia en el adecuado manejo de las áreas funcionales de una empresa.

7. Conforme a lo anterior, al hablar del Proceso Administrativo de la Capacitación, me estoy refiriendo a la modificación de conductas en el personal para el logro de los objetivos de una empresa. Para ello, es necesario que el capacitador como administrador conozca las funciones de la Administración, las cuales se llevan a cabo a través de un Proceso Administrativo en cada una de las áreas funcionales de la misma. En base a esto, se establece que es importante contar con los medios necesarios para aplicar un adecuado Proceso Administrativo de Capacitación, los cuales puedan garantizar al capacitado y a la empresa óptimos resultados de los programas de Capacitación.

Respecto a las etapas del Proceso Administrativo de la Capacitación estas son, de acuerdo al criterio de Roberto Pinto Villatoro: Planeación, Organización, Ejecución y evaluación. Etapas que a diferencia de las que comprende el Proceso Administrativo antes mencionadas, se enfocan

básicamente a la formación y desarrollo eficiente del personal. En este sentido, considero que al Proceso Administrativo de la Capacitación, toda empresa puede aplicarlo acorde a sus objetivos, a fin de actualizar el sistema de Capacitación que emplee en su personal, logrando con esto un cambio benéfico en la marcha de la empresa con el incremento en la eficiencia de su personal.

Por lo cual considero que dicho proceso destaca la forma en que se obtiene la formación y desarrollo eficiente del personal de una empresa conforme a esto, hago referencia al tema problema de mi investigación, de la cual se derivan dos partes importantes: La primera es mi Hipótesis Central, misma que dice: Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, por la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes será eficiente provocando que estos vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de atención a clientes y mayor personal eficiente que exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado.

Respecto a la segunda parte, esta comprende la propuesta que dí a la Secretaría de Finanzas, en la cual se llevó a cabo el caso práctico considerando en el desarrollo del mismo, el Sistema de Capacitación que emplea el Departamento de Capacitación de dicha Secretaría.

8. Siendo así, puede constatar el proceso que lleva a cabo el Sistema de Capacitación de dicho Departamento con el estudio del mismo, destacando las partes que lo componen que son de tres tipos: Las Etapas por un lado, las Vertientes por otro y por último los subsistemas.

El proceso que lleva a cabo el Sistema de Capacitación inicia con la etapa de Diagnóstico, en la cual se establece que los productos de la misma son los informes de necesidades de Capacitación los cuales son elaborados en cada subsistema, y estos a su vez nutren las tareas contenidas en la siguiente etapa que es, Programación que integra y da orden a un conjunto de acciones encaminadas para atender las necesidades que se detectaron en la etapa anterior a esta.

La tercer etapa es, la Ejecución en la que se establece el inicio, desarrollo y finalización de los cursos de Capacitación conforme a las normas que especifica el apartado de Normatividad, el desarrollo de estos cursos son evaluados en términos de sus resultados y de su ejecución misma. En la última etapa que es la Evaluación, establece el avance y los resultados de la Capacitación para corregir desviaciones o modificar metas establecidas permitiendo la verificación en la congruencia de los programas y resultados obtenidos.



En lo que respecta a las Vertientes que componen al Sistema de Capacitación de estas se destaca por un lado, la Desconcentración a través de la cual la Dirección de Capacitación traspasa de modo integral aunque paulatino las funciones de la Capacitación dirigida al personal técnico-operativo a cada dependencia y órgano del Distrito Federal. Por otro lado se destaca como vertiente la Dirección que busca integrar al Sistema de Capacitación las necesidades de capacitación y desarrollo de los funcionarios, de modo tal que la Desconcentración y Dirección concurren hacia los mismos objetivos.

En relación a los Subsistemas, estos representan los órganos y dependencias que conforman el Departamento del Distrito Federal estos, hacen la Desconcentración y en lo fundamental la dinámica misma del sistema. Así también destacó, que el Sistema de Capacitación cuenta con un Comité Mixto de Capacitación el cual se subclasifica en Subcomités Centrales y Desconcentrados y un Marco Normativo que regula las disposiciones generales reglamentarias a las cuales se debe sujetar dicho sistema.

Acorde a todo lo que integra el Sistema de Capacitación de la Secretaría de Finanzas señalé que la concurrencia de Etapas, Vertientes y Subsistemas en un cuadro ordenado de funciones, hace posible que el sistema avance como un instrumento eficaz de la Administración y desarrollo de los Recursos Humanos del Gobierno de la

Ciudad de México. Esto me permitió conocer las funciones y actividades del Proceso Administrativo de la Capacitación para conocer el Sistema de Capacitación que lleva a cabo el Departamento de Capacitación de la Secretaría de Finanzas.

En base a esto, pude establecer y fomentar el desarrollo de mi propuesta a la que considero una puerta abierta al incremento de la eficiencia laboral en toda empresa.

Así también, pude concluir que de acuerdo con la Metodología científica utilizada y el Marco Teórico expuesto en esta investigación, se observa veracidad y congruencia en los resultados obtenidos, con una estrecha relación entre los conceptos que definen las características de las variables establecidas, mismas que presento en la Introducción de esta investigación.

En base a lo anterior, se puede apreciar que este trabajo de investigación presenta dos grupos de variables interactuantes: Uno Administrativo, en el que concurren los elementos del Proceso Administrativo de la Capacitación (etapas antes enunciadas), y otro técnico entendiendo por este, la aplicación práctica de dicho proceso en base a la Metodología científica implementada en esta investigación, todo esto basado en el modus operandi es decir, la forma en que opera y funciona una empresa.

El elemento aglutinante de ambos grupos de variables es la eficiencia. Con esto quiero decir que la unión de estos dos grupos de variables forman un elemento que es la eficiencia.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, es trascendente la conformación de un orden lógico para la organización y funcionamiento de la empresa pública, en el que coordinadamente unen esfuerzos y recursos para lograr los objetivos. No se han encontrado nuevos conceptos, sino nuevas aplicaciones de orden práctico, accesibles a los Administradores y de utilidad cotidiana.

Se ha corroborado que lo planteado en el desarrollo de esta investigación, presenta una información conceptual que funciona en la aplicación - práctica en la empresa, tal desarrollo muestra la fuerza que adquiere la cohesión y afiliación entre los trabajadores de la misma.

Acorde a esto, me resta decir que las empresas del Sector Público pueden y deben ser tan rentables como las exitosas de la iniciativa privada, aun con la consideración de la llamada rentabilidad social, objetivo privativo de las primeras.

Todo lo anterior me permitió establecer la solución en mi Hipótesis Central, la cual dice: Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, por la aplicación

del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes será eficiente provocando que estos vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de atención a clientes y mayor personal eficiente que exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado. De donde se desprende la comprobación del Objetivo General de la investigación con la cual pude demostrar que efectivamente es necesario llevar a cabo un adecuado Proceso Administrativo de Capacitación el cual permite obtener del personal de una empresa óptimos resultados en el incremento de la eficiencia laboral contribuyendo con esto, al logro de objetivos de la misma. Así el objetivo específico, se cumplió ya que mostré como llevar a cabo el Proceso Administrativo de la Capacitación en su aplicación y desarrollo en la obtención de la eficiencia laboral del personal.

Así también para efectos de esta investigación, los métodos que se implementaron son: Analítico, Sintético, Analógico y Deductivo de los cuales se establece como técnicas para el desarrollo de la presente: Análisis de contenido y elaboración de fichas bibliográficas.

Conforme a lo anterior, pude llevar a cabo el desarrollo de esta investigación cumpliendo el propósito contenido en el tema de la presente, llegando así a las conclusiones de la misma y que a partir de estas, doy las siguientes recomendaciones.

## **RECOMENDACIONES**

Si se considera que en términos generales la eficiencia y productividad de las empresas administradas por el gobierno son deficientes, y que es factible, con un bajo costo adicional, incrementarlas hasta hacerlas competitivas en el mercado, y que además han sido poco estudiadas en nuestro medio las relaciones e interacciones entre las variables analizadas, así como los agrupamientos de empresas públicas, se puede sugerir que :

1. El propio Sector Público, por medio del Instituto Nacional de Administración Pública proyectará y estimulará las investigaciones para incrementar eficiencia en la gestión, con la aportación de los medios necesarios para analizarlos, tanto en el área metropolitana como en provincia, mediante las filiales estatales.
2. Las corporaciones públicas o las entidades cabeza de sector deben destinar parte de sus recursos de investigación y desarrollo a su propia optimización operacional, con la implementación de áreas específicas para tal efecto.
3. Los estudios de la Administración Pública y/o los funcionarios con la responsabilidad de conducir exitosamente las entidades deben de iniciar nuevas investigaciones sobre gestión de empresas públicas y corporaciones públicas, a fin de lograr el modelo

idóneo a nuestras necesidades con base en aproximaciones sucesivas.

4. Tal responsabilidad la deben obtener todos los funcionarios en la combinación idónea de recursos y estrategias para lograr los mejores resultados.
5. Así también, considero indispensables nuevos estudios e investigaciones para conocer más acerca de la interacción de las variables interactuantes (mencionadas en las conclusiones generales) que configuran la organización y operación exitosa de una empresa pública en el contexto mexicano. Debe constituirse un diseño dinámico, de acuerdo con otras experiencias y conforme a los cambiantes y evolutivos requerimientos de la empresa del Sector Público y del mercado de bienes y/o servicios en el que participa.
6. Apoyar la formulación de metas y objetivos organizacionales adecuados.
7. Facilitar la identificación de grandes problemas para prever los cambios de su estructura interna.
8. Ayudar a la mejor asignación de los recursos de la empresa.
9. Guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas de la organización interna de la empresa.

10. Crear condiciones para contribuir al desarrollo y Capacitación del personal.

Estos lineamientos constituyen las recomendaciones básicas para dar mayor rigurosidad a la Planeación de las empresas públicas, sin embargo, debe considerarse que la realidad impone restricciones, en todo caso ésta es un fuerte desafío para los empresarios públicos, los cuales deben tener una posición bien definida que conduzca el cambio de la empresa paraestatal.

## **APENDICE**

### **MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

#### **NOMBRE DE LA INVESTIGACION**

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION  
COMO FACTOR DETERMINANTE EN EL INCREMENTO DE LA  
EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL ASIGNADO EN EL AREA DE  
ATENCION A CLIENTES DENTRO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS.**

#### **IMPORTANCIA SOCIAL**

La presente investigación, aporta expectativas de capacitación de personal basados en el Proceso Administrativo de la misma, que en conjunto van encaminadas a proporcionar conocimientos en el desarrollo de habilidades en la eficiencia y mejoría del personal de la empresa. Así mismo, con esta investigación se pretende mejorar la atención a clientes en las empresas de servicios, ya que considero que el éxito de cualquier empresa de servicios radica en la atención que se les da a sus clientes, estableciendo así la importancia del Proceso Administrativo de la Capacitación, ya que al ser aplicado se logrará una óptima eficiencia del personal que otorgue de manera eficiente sus servicios a la empresa.



## **IMPORTANCIA TEORICA**

El contenido de la investigación, enriquece la adquisición de conocimientos principalmente de carácter administrativo, ya que quedarán asentados los elementos del Proceso Administrativo de la Capacitación, de una manera sencilla para todas aquellas personas que intenten aplicar dicho proceso a sus empresas, facilitando así la información referente a la mejoría en el área de atención a clientes en una empresa de servicios.

### **HIPOTESIS ALTERNAS :**

1. Si la Capacitación es un proceso intrínseco en la eficiencia laboral del personal dentro del área de atención a clientes, por lo tanto se requiere de la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, luego entonces al aplicar el Proceso Administrativo de la Capacitación, se llevará a cabo la eficiencia laboral del personal en dicha área.
2. Si hay Detección de Necesidades de Capacitación y esto origina problemas existentes dentro del área de atención a clientes, por lo tanto al llevar a cabo el desarrollo del Proceso Administrativo de la Capacitación en la Detección de Necesidades, los problemas existentes dentro de dicha área, disminuyen o se eliminan, luego entonces a mayor aplicación y desarrollo del Proceso Administrativo de la Capacitación en la Detección de Necesidades, mayor posibilidad de disminuir los problemas existentes en el área de atención a clientes.

3. Si la empresa cuenta con un personal eficiente en el área de atención a clientes, por lo tanto estos obtendrán la plena satisfacción del servicio que estos ofrecen, luego entonces a mayor personal eficiente en el área de atención a clientes mayor número de clientes satisfechos por el servicio.

#### **HIPOTESIS CENTRAL**

Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, por la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes será eficiente provocando que estos vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a mayor Proceso Administrativo de la Capacitación se aplique en el área de atención a clientes y mayor personal eficiente que exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado.

#### **HIPOTESIS NULA**

Si el área de atención a clientes cuenta con un personal eficiente, y no por la aplicación del Proceso Administrativo de la Capacitación, por lo tanto la atención que se otorgue a los clientes no será eficiente provocando que estos no vuelvan a solicitar los servicios que la empresa presta, luego entonces a menor Proceso Administrativo de la Capacitación que se aplique en el área de atención a clientes y menor personal eficiente exista en el área, mayor satisfacción se brindará a los clientes en el servicio prestado.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a la Administración el Proceso Administrativo de la Capacitación, como factor determinante en el incremento de la eficiencia laboral del personal asignado en el área de atención a clientes dentro de una empresa de servicios.

## **OBJETIVO PARTICULAR**

Enriquecer de conocimientos al personal de la empresa para elevar su capacidad en la eficiencia laboral del mismo.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

Llevar a cabo el Proceso Administrativo de la Capacitación en la aplicación y desarrollo del mismo en la obtención de la eficiencia laboral del personal .

## **OBJETO DE ESTUDIO**

El Proceso Administrativo de la Capacitación  
conceptual simple-conceptual complejo

## **METODOS DE INVESTIGACION :**

### **GENERALES**

El contenido de la investigación, presenta un desarrollo que vá de lo precientífico a lo científico en la implementación de los siguientes métodos: Analítico, Sintético, Analógico, Deductivo.

### **PARTICULARES**

- La Administración
- Los Recursos Humanos
- La Capacitación
- El Proceso Administrativo
- El Proceso Administrativo de la Capacitación
- La Empresa
- El Servicio

## **TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS :**

### **GENERALES**

Análisis de contenido, técnica de fichaje, investigación de campo (cuestionario)

### **PARTICULARES**

**Métodos particulares ya enunciados**

**UBICACION :**

**TEMPORAL**

De Febrero de 1995 a Febrero de 1996.

**ESPACIAL**

México, D.F. en los siguientes lugares :

Biblioteca de la Universidad Latinoamericana.

Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Biblioteca de la Secretaría de Finanzas.

Secretaría de Finanzas del Departamento del Distrito Federal.

Administración Tributaria Local San Borja (Tesorería).

Biblioteca del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática).

**DELIMITACION TEORICA**

El estudio de la presente investigación, está enfocado al área de Atención a Clientes dentro de una empresa de servicios.

Conforme al desarrollo de la investigación se llevará a cabo la descripción de los siguientes conceptos: La Administración, los Recursos Humanos, la Capacitación, el Proceso Administrativo, el Proceso Administrativo de la Capacitación, la Empresa y el Servicio.

### **LIMITANTES DE LA INVESTIGACION**

El desarrollo de la investigación presenta las siguientes limitantes: Obtención de información y material de apoyo, disponibilidad de tiempo para la elaboración y desarrollo de la investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ARIAS Galicia, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México, 1987.
2. ARIAS Galicia, Fernando  
Capacitación para la Competitividad y la Colaboración  
Editorial AMECAP  
México, 1994.
3. CALDERON Córdova, Hugo  
Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal  
Editorial Limusa  
México, 1988.
4. CLAYCARR  
La Vanguardia del Servicio al Cliente  
Editorial Díaz de Santos  
México, 1988.
5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Editorial Porrúa  
México, 1987.
6. CHAN Leychen, Carmen  
Apuntes de la materia de Administración de Personal  
Universidad Latinoamericana, 5to. Semestre.
7. CHIAVENATO, Idaiberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Mc. Graw Hill  
México, 1988.

8. DESSLER, Gary  
Administración de Personal  
Editorial Prentice-Hall  
México, 1991.
9. F. SIKULA, Andrew/F. MCKENNA, John  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Limusa  
México, 1989.
10. GALVEZ Aviles, Elioth  
Proyecto de Inducción de la Secretaría de Finanzas del  
Departamento del Distrito Federal  
Elaborado por C. Contreras Guillermo  
México, 1991.
11. H. PROCTOR, John/M. THORNTON, William  
Capacitación  
Editorial Herrero Hermanos  
México, 1964.
12. HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN,  
SHERMAN  
Administración de Personal Desarrollo de los Recursos  
Humanos  
Editorial Iberoamérica  
México, 1984.
13. RODRIGUEZ Valencia, Joaquín  
Administración Moderna de Personal  
Editorial Ecasa  
México, 1991.
14. Ley Federal del Trabajo  
Editorial ALCO  
México, 1993.



15. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal  
Editorial Diana  
México, 1995.
16. MENDIOLA, María de Lourdes  
Criterios para Seleccionar Cursos de Programas de  
Capacitación y Adiestramiento  
Editorial CENAPRO  
México, 1982.
17. MÜNCH Galindo/GARCIA Martínez  
Fundamentos de Administración  
Editorial Trillas  
México, 1992.
18. PINTO Villatoro, Roberto  
Proceso de Capacitación  
Editorial Diana  
México, 1994.
19. R. HAMPTON, David  
Administración  
Editorial Mc Graw Hill  
México, 1990.
20. R. HAMPTON, David  
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México, 1990.
21. SILICEO Aguilar, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Editorial Limusa  
México, 1992.

22. Sistema de Capacitación de la Secretaría de Finanzas

Oficialia Mayor

México, Departamento del Distrito Federal.

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA	TITULO	PAGINA
2.1	PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	47
4.1	CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	108
4.2	MATRIZ DE VARIABLES	109
4.3	CEDULA DE CUANTIFICACION	110
4.4	CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL	112
4.5	CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS NULA	115
4.6	CUADRO DIAGNOSTICO	116
4.7	CUADRO DE ELEMENTOS	117
4.8	PREGUNTA SOPORTE	119
4.9	PREGUNTA SOPORTE	120
4.10	PREGUNTA SOPORTE	121
4.11	PREGUNTA SOPORTE	122
4.12	PREGUNTA SOPORTE	123
4.13	PREGUNTA SOPORTE	124
4.14	PREGUNTA SOPORTE	125
4.15	PREGUNTA SOPORTE	126
4.16	PREGUNTA SOPORTE	127
4.17	PREGUNTA SOPORTE	128
4.18	PREGUNTA SOPORTE	129
4.19	CUESTIONARIO AREA DE ASISTENCIA A CONTRIBUYENTES	134
4.20	MATRIZ DE VARIABLES	137
4.21	CEDULA DE CUANTIFICACION	138
4.22	CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS CENTRAL	140

4.23	CUADRO DE INTERPRETACION HIPOTESIS NULA	143
4.24	CUADRO DIAGNOSTICO	144
4.25	CUADRO DE ELEMENTOS	145
4.26	PREGUNTA SOPORTE	147
4.27	PREGUNTA SOPORTE	148
4.28	PREGUNTA SOPORTE	149
4.29	PREGUNTA SOPORTE	150
4.30	PREGUNTA SOPORTE	151
4.31	PREGUNTA SOPORTE	152
4.32	PREGUNTA SOPORTE	153
4.33	PREGUNTA SOPORTE	154
4.34	PREGUNTA SOPORTE	155
4.35	PREGUNTA SOPORTE	156
4.36	PREGUNTA SOPORTE	157
4.37	PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION	165