



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, SISTEMA DE
AGUAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO EN LA
SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA**

EXPERIENCIA PROFESIONAL

T E S I N A
PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A :
HAYDEÉ ESCALANTE MAGOS

DIRECTOR: PROFA. PATRICIA LEDESMA VÁZQUEZ

México D.F.

Abril 2007



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
COMISIÓN DE TITULACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN:
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

México, D. F., a 30 de Abril de 2007

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE TESIS

HAYDEÉ ESCALANTE MAGOS

P R E S E N T E.

La Comisión de Titulación tiene el agrado de comunicarle que habiéndose aprobado su trabajo de tesina: Programa de Capacitación. Sistema de Aguas de la Ciudad de México, en la Subdirección de Atención Ciudadana está autorizado para que inicie la impresión de la misma.

Asimismo se le informa que se requieren **SIETE** ejemplares, siete a la Comisión de Titulación de la Academia y un ejemplar y dos CD. a la Biblioteca Central de esta institución

A T E N T A M E N T E.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Tomás Román Brito', is written over a horizontal line.

Mtro. Tomás Román Brito
Presidente de la comisión de titulación

A G R A D E C I M I E N T O S

A DIOS

GRACIAS, por permitirme llegar a esta meta, por todo lo que tengo y por ser quien soy.

A MIS PADRES

GRACIAS, por enseñarme el camino, por su comprensión, cariño, dedicación y por todos los cuidados que he tenido, pero sobre todo por ser mi ejemplo de vida. Por todo esto, les brindo mi trabajo. **LOS AMO**

A MIS HERMANOS OSCAR Y LILIANA

GRACIAS, por alegrar los días de mi vida y por ser parte de una maravillosa familia. **SON MI MEJOR APOYO**

A JULIO

GRACIAS, porque llenas cada día de mi vida con tu amor y paciencia, espero no defraudarte nunca y llegar hasta donde hemos soñado juntos. **TE AMO**

A MI FAMILIA

GRACIAS, por todo lo que he obtenido de cada uno de ustedes, por preservar nuestra gran familia y por esas inolvidables fiestas. **A mi Abuelita y a Lulú, por estar conmigo en cada momento**

A MIS SOBRINOS

CRISTAL, VICTOR, ALEX, MAX, LEONARDO, DORIAN... y los que faltan por llegar. GRACIAS, por alegrar mis días

A MIS AMIGAS YOLANDA, ANA LAURA Y SAMIRA

GRACIAS, por ser mis mejores amigas, por todas las aventuras que hemos pasado y por que en los siguientes años estemos juntas

A MI UNIVERSIDAD

GRACIAS, por alentar a la comunidad a la superación y por formar a los mejores profesionales en el campo de la educación

A MIS PROFESORES

GRACIAS, por todos los conocimientos que aprendí y por iniciar este gran proyecto. En especial a:

Prof. Pedro Gómez Sánchez

Profa. Patricia Ledesma Vázquez

Prof. Tomás Román Brito

GRACIAS POR SU APOYO A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE ESTUVIERON INVOLUCRADAS EN LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO. PARA TODOS Y CADA UNO DE USTEDES ESTE ES MI TRABAJO

INDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I	
1. Antecedentes de la Comisión de Aguas del Distrito Federal	3
1.1 Experiencia Laboral	4
1.2 Funciones del personal de la Subdirección de Atención Ciudadana	5
1.3 Trámites que realiza la Coordinación de Devoluciones y Compensaciones	7
1.4 Problematización	12
CAPÍTULO 2	
Marco teórico	
2.1 Proceso Administrativo	15
2.2 Capacitación	22
2.2.1 Concepto de Capacitación	22
2.2.2 Tipos de Capacitación	25
2.3 Manuales	26

2.4 Plan de Capacitación	26
2.5 Programas de Capacitación	27
CAPÍTULO 3	
Propuesta de un Programa de Capacitación	29
Introducción al Programa de Capacitación	31
3.1 Objetivos	32
3.2 Calendario de trabajo	35
3.3 Normas de Funcionamiento	36
3.4 Modulo I Técnicas para brindar un mejor servicio	37
3.5 Modulo II Técnicas para mejorar nuestras actividades diarias y conocer el Código Financiero del Distrito Federal	38
3.6 Modulo III Técnicas para realizar Compensaciones y Devoluciones	40
3.7 Modulo IV Ejercicios	42
3.8 Modulo V Retroalimentación	43
3.9 Modulo VI Evaluación	44
Conclusiones	45
Bibliografía	47

INTRODUCCIÓN

Las necesidades de un autentico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante la educación, aunado a la capacitación, ocupe un primer plano dentro de los objetivos en el ámbito nacional e internacional; la gran mayoría de los problemas dentro de las organizaciones son problemas de capacitación, por lo tanto requerimos un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, y este medio es la capacitación.

Consideramos que a través de una capacitación permanente en cualquier empresa pública o privada, el personal estará mejor preparado tanto para mantener una elevada moral y para una autentica integración en la empresa.

Así mismo, el administrador educativo debe sensibilizarse sobre el hecho de que la capacitación del personal no sólo debe conocerse sino también practicarse.

En el primer capítulo se da a conocer la historia y evolución del Sistema de Aguas de la Ciudad de México, así como las funciones que se realizan dentro de la Subdirección de Atención Ciudadana, la descripción de los trámites de Compensación y Devolución y las diversas etapas por las que pasan, que van desde la recepción de documentos hasta su finalización, además se da a conocer mi experiencia laboral dentro del Sistema de Aguas de la Ciudad de México dentro

de la Subdirección de Atención Ciudadana.

El segundo capítulo se denomina “Marco Teórico” y contiene las definiciones de autores que se consideraron importantes para la elaboración de esta investigación, hablamos del proceso administrativo y la importancia de los recursos humanos, se describen los conceptos de capacitación y el impacto dentro del campo laboral. Por último, se menciona los programas de capacitación y los pasos a seguir para su elaboración.

El tercer y último capítulo, se basa exclusivamente en la propuesta llamada “Programa de Capacitación dirigido al personal de la Subdirección de Atención Ciudadana del Sistema de Aguas de la Ciudad de México”, el cual inicia con una portada, una introducción, los objetivos general y particulares, un calendario de trabajo, normas de funcionamiento y seis módulos que describen los objetivos a alcanzar.

Del primer al tercer módulo se describen las alternativas a seguir para el mejor funcionamiento de la empresa, en el cuarto módulo se realizarán ejercicios en función a las Devoluciones y Compensaciones, el quinto módulo se aclararán dudas y se ampliarán los comentarios que se detecten dentro del programa, por último en el sexto módulo se realizará la evaluación al personal.

En esta página también se incluyen las conclusiones finales a que se llegó con este trabajo y la bibliografía utilizada.

PRIMER CAPÍTULO

1. ANTECEDENTES DE LA COMISIÓN DE AGUAS DEL DISTRITO FEDERAL

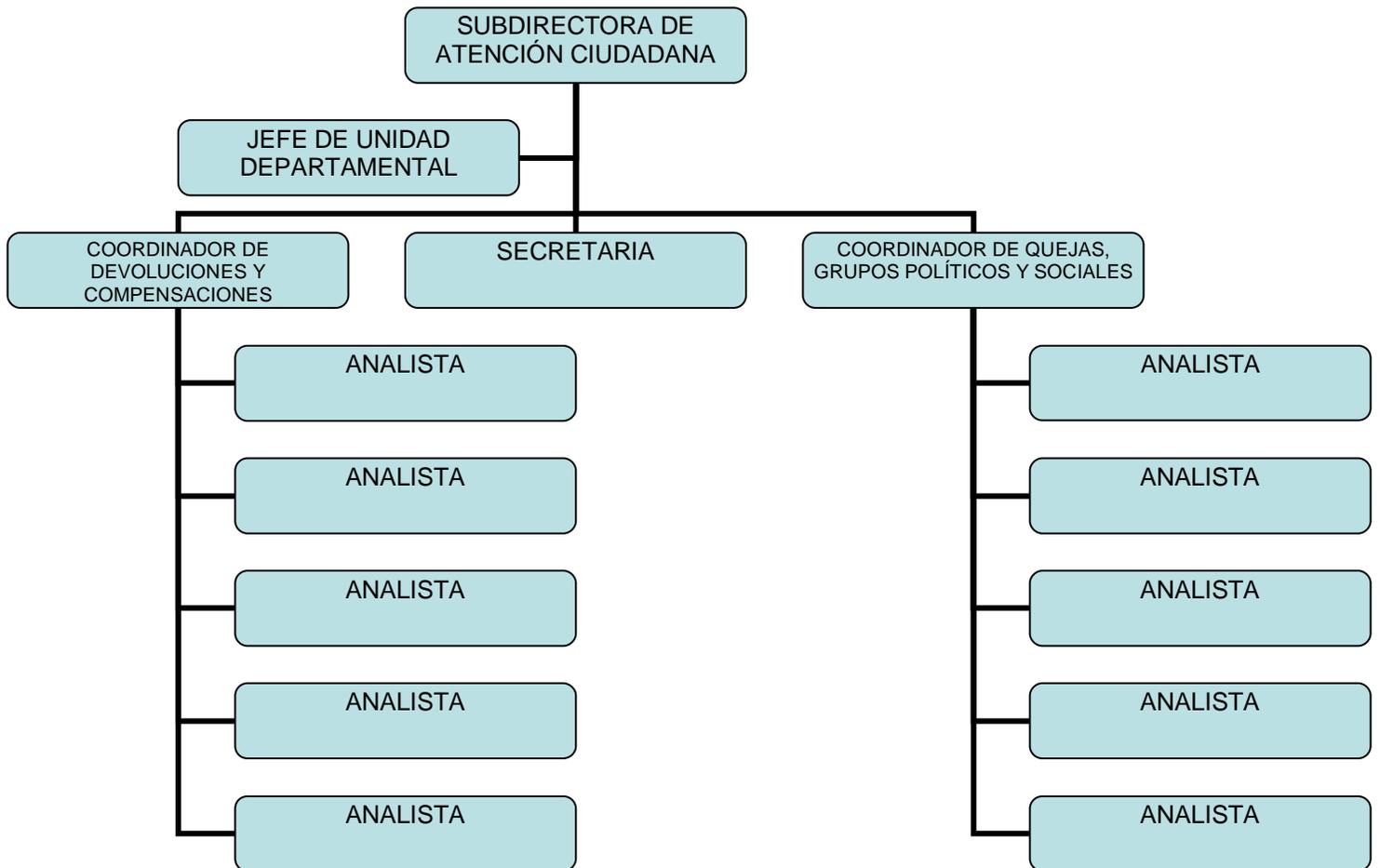
La Comisión de Aguas del Distrito Federal (CADF), fue creada en julio del año 1997, con el fin de proporcionar los servicios de micro-medición, atender el sistema comercial apoyado en el padrón de usuarios y la instalación de medidores de agua a fin de emitir boletas para el cobro por servicio medido del consumo de agua y levantar el catastro de redes primarias y secundarias de agua potable y drenaje. Asimismo, ejecuta el programa de detección y supresión de fugas no visibles y de la red secundaria de agua potable.

A partir de enero del año 2003 desapareció la Comisión de Aguas del Distrito Federal para llamarse Sistema de Aguas de la Ciudad de México (SACM), en el cual se proporcionan los servicios relativos al sistema de agua potable, drenaje y reciclaje del agua residual tratada a la población, así como el cobro y el pago justo por dicho servicio. Su principal función es supervisar y, en su caso auxiliar a las agencias que se encuentran en las 16 delegaciones que existen en el Distrito Federal.

Sin embargo, dichas agencias no funcionaron como tales, debido a que el propio SACM nunca delegó las funciones correspondientes y la falta de capacitación del personal que ahí labora generó un grave problema, por lo que hasta el día de hoy solo están dedicadas al cobro y mantenimiento del sistema de agua potable.

1.1 EXPERIENCIA LABORAL

Mi experiencia laboral comienza en mayo del año 2001, ingresando en la Subdirección de Atención Ciudadana de la Comisión de Aguas del Distrito Federal, que cuenta por orden jerárquico con:



1.2 FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN CIUDADANA

Las funciones que realiza el personal son:

La Subdirectora de Atención Ciudadana y el Jefe de Unidad Departamental son los encargados de firmar todos los documentos que se realizan en esa Subdirección, como dictámenes de compensaciones y devoluciones, notas informativas, contra recibos para la autorización de cheques, cédulas de corrección, oficios dirigidos a las diversas oficinas y dependencias del Sistema de Aguas de la Ciudad de México así como recibir a los diferentes grupos sociales para atender sus quejas en lo referente a los servicios de agua y cobros excesivos.

El Coordinador de Atención a Grupos Políticos y Sociales así como el Coordinador de Compensaciones y Devoluciones son los encargados de vigilar que se realicen los documentos mencionados anteriormente y además de vigilar que los documentos se encuentren fundamentados de acuerdo a la ley.

La Secretaria es la encargada de recibir toda clase de documentos internos y externos así como de realizar llamadas de las oficinas de agua que se encuentran en las diferentes partes del Distrito Federal, llevar la agenda y control de los documentos.

Los analistas, entre los cuales me encuentro, nos concretamos a realizar todos y cada uno de los documentos que saldrán de esta Subdirección, así como de atender personalmente las quejas de los usuarios, también se elaboran boletas para el pago de suministro de agua y se realizan reportes para el seguimiento de cada uno de los documentos y que son revisados en juntas periódicas dentro de la Subdirección.

Esta área atiende un promedio de 100 a 150 personas diariamente, de lunes a viernes en un horario de 9:00 a 15:00 horas, en lo que respecta a las quejas por cobros excesivos por suministro de agua se reciben un promedio de 80 a 100 escritos por día. Lo anterior es consecuencia del deficiente servicio que se ofrece en las agencias de agua que se encuentran ubicadas en las 16 delegaciones distribuidas dentro del Distrito Federal; ya que si un usuario se presenta a pagar el servicio de agua, los servidores públicos no brindan una orientación adecuada y mucho menos se percatan de las necesidades que tiene el contribuyente, por lo tanto el usuario del servicio no puede revisar lo que está pagando y para cuando se da cuenta de los errores que se han cometido ya es demasiado tarde.

En dichas oficinas sólo se hace la aclaración en el mismo momento y como lo anterior no suele ocurrir, cuando el usuario regresa es enviado a las oficinas centrales de la Comisión de Aguas del Distrito Federal, específicamente al área de Compensaciones y Devoluciones, que recibe por día un promedio de 60 a 80 solicitudes, esta área cuenta con cuatro analistas los cuales nos encargamos de

asuntos relacionados a pagos por suministro de agua: a cuentas equivocadas, pagos en exceso y los más usuales pagos duplicados, así como la emisión de boletas para el pago de agua, aclaración de adeudos y atención a escritos de Grandes Usuarios.

Los contribuyentes acuden para que se corrijan dichas anomalías o en su caso la devolución en efectivo de su dinero y que desde el punto de vista de cualquier persona se pensaría que estos asuntos son de rápido proceso, por lo que el usuario exige en el momento que dicho trámite sea concluido, sin embargo se tiene un proceso largo y complicado que a continuación detallo.

1.3 TRÁMITES QUE REALIZA LA COORDINACIÓN DE COMPENSACIONES Y DEVOLUCIONES

El usuario se presenta con el analista para exponerle su problema y se le informa de los requisitos que debe presentar como son:

- **PAGO DUPLICADO**

- boletas originales de pago (debe coincidir nombre número de cuenta de agua y mismos bimestres)

- copia de la boleta predial

- copia de la identificación oficial

- carta poder (si no es el titular de la toma de agua)

- **PAGO A CUENTAS EQUIVOCADAS**

- boletas originales de pago (la boleta que por error se pago)
- copia de la boleta predial
- copia de la identificación oficial
- carta poder (si no es el titular de la toma de agua)

- **PAGO EN EXCESO**

- boletas originales de pago (la boleta que se considera el pago en exceso)
- copia de la boleta predial
- copia de la identificación oficial
- carta poder (si no es el titular de la toma de agua)
- bitácora
- permiso de autodeterminación

- **DEVOLUCIÓN**

- boletas originales de pago (la boleta que se considera el pago en exceso)
- copia de la boleta predial
- copia de la identificación oficial
- carta poder (si no es el titular de la toma de agua)
- bitácora
- permiso de autodeterminación

-copia de las escrituras del inmueble

A partir de que el usuario presenta la documentación completa, elaboramos una solicitud por duplicado que se integra a los documentos con la fecha en que se elaboró y la firma del analista y esta es entregada a la secretaria quien es la encargada de proporcionar el número de folio y el dictamen correspondiente para el control interno de la Subdirección, (para que los expedientes lleguen a manos del analista pueden pasar hasta 3 días), posteriormente realizo la captura de los mismos en una base de datos a la que los demás analistas deben tener acceso para verificar el estado en que se encuentra cada caso, dicha base contiene la fecha en que ingresó la solicitud, el número de folio, el nombre o razón social del contribuyente, el número de dictamen que se le asignó para el control interno de la Subdirección, la cantidad solicitada, el estatus de los expedientes y la fecha de conclusión del trámite. Posteriormente se procede a la repartición entre los analistas de los expedientes para iniciar su trámite.

Se inicia por elaborar la hoja de dictaminación que consta de un anverso y un reverso. El anverso detalla los datos del usuario, (nombre, apellidos o razón social y domicilio completo), así como de la fecha de elaboración del dictamen y debe especificar que tipo de pago realizó, con un desglose detallado de los documentos que presentó el usuario y lo más importante la cantidad real autorizada a compensar o devolver, además se describen los artículos del Código Financiero del Distrito Federal que permite realizar legalmente los trámites. El reverso contiene la cantidad autorizada, así como las firmas del Dirección General de la

Comisión de Aguas del Distrito Federal, de la Directora de Atención a Usuarios, de la Subdirectora de Atención Ciudadana, de el Jefe de Unidad Departamental y finalmente el Coordinador de Compensaciones y Devoluciones.

Una vez concluido el dictamen se integra a cada expediente y son entregados para su revisión y firma a la Coordinadora que a su vez entrega para la misma situación al Jefe de Unidad y a la Subdirectora, cuando obtenemos las 3 firmas me son devueltos y elaboro un oficio dirigido a la Dirección de Atención a Usuarios para que sean autorizados por las dos autoridades faltantes.

Para el proceso de las firmas se tiene contemplado un tiempo no mayor a 60 días hábiles, sin embargo las autoridades competentes no respetan el tiempo establecido por lo que pueden pasar hasta 6 meses para recavar dichas firmas, en el caso de las devoluciones se anexa el contra recibo para su autorización y posteriormente será enviado a la Tesorería del Distrito Federal para la emisión del cheque que será devuelto a la Subdirección de Atención Ciudadana.

Una vez que el dictamen ha sido aprobado por las autoridades correspondientes, se procede a realizar la cancelación de las boletas de las cuales se esta realizando la compensación o la devolución, lo anterior se hace con el fin de que posteriormente no puedan ser presentadas por segunda ocasión, la cancelación se realiza a través de un sello de goma que contiene la cantidad a compensar o devolver y únicamente lleva la firma de la Subdirectora de Atención Ciudadana, lo anterior se realiza en un tiempo aproximado de 10 días hábiles.

Por medio del sistema electrónico con el que cuenta la SACM se expiden los adeudos del contribuyente y son ingresados a cada expediente para iniciar el desglose en la solicitud del bimestre o bimestres que se pagaran con la cantidad a compensar, por lo que respecta a los pagos excesivos se elabora también una hoja de trabajo en la cual se realiza el cálculo por bimestre que pagó y lo que debió pagar de acuerdo a la bitácora que presentó el usuario, así la diferencia será la cantidad a compensar o devolver, este documento deberá ser firmado por la Subdirectora de Atención Ciudadana y el Jefe de Unidad Departamental, la elaboración , revisión y firma de este documento es de 5 días.

Para cuando se ha llegado a este proceso, el contribuyente ya se presentó ante estas oficinas de aguas buscando la respuesta a su problema y se encuentra con que el trámite aun no ha sido concluido.

La finalización del tramite, los expedientes son relacionados en un oficio y enviados a la Dirección de Informática para que ellos emitan el comprobante de la compensación y a su vez quede pagado el bimestre que se compensó, después de casi 8 meses de proceso, los expedientes son devueltos con los comprobantes correspondientes y en su caso, un comprobante de saldo a favor, para que al siguiente bimestre sea aplicado y la diferencia la pagará con una boleta que se denomina autodeterminado.

En el caso de las devoluciones se esta en la espera de los contra recibos autorizados y cuando regresan a la Subdirección de Atención Ciudadana los usuarios son contactados vía telefónica para que se presenten a recoger el contra recibo y posteriormente son enviados a la Tesorería del Distrito Federal a recoger el cheque correspondiente.

Además de realizar las actividades que se detallaron en las páginas anteriores, realizo un informe semanal y un informe mensual, en los cuales describo los avances que han tenido los expedientes, así como un informe conciso de los expedientes.

1.4 PROBLEMATIZACIÓN

Como se pudo observar, existen diversos problemas dentro del Sistema de Aguas, en la Subdirección de Atención Ciudadana en el área de Compensaciones y Devoluciones. Dichas cuestiones y desde la perspectiva de la administración, se detallan a continuación:

- 1 Los recursos financieros: ya que el SACM depende de organismos gubernamentales, como la Secretaría de Medio Ambiente y la Secretaría de Finanzas, entre otras, por lo tanto no cuenta con recursos propios para la realización de sus actividades y así poder ayudar al bienestar de la

institución.

- 2 De lo anterior se deriva el problema de los recursos materiales, ya que al no contar con recursos propios, éstos resultan insuficientes para cubrir la demanda existente tanto del personal que labora, como del mobiliario.

- 3 Y el problema al que se enfocará esta investigación, los recursos humanos, ya que no existe un perfil determinado para ocupar cada puesto dentro de la empresa, debido a que no existe una capacitación previa al campo laboral, la contratación del personal sólo suele ocurrir a través de las influencias o bien cuando al término de un sexenio cambia la plantilla de los directivos y ellos se ocupan de emplear a su gente.

Entonces podemos deducir, que los analistas no tienen grandes expectativas sobre su actualización y desempeño laboral, lo que desemboca en salarios poco atractivos. Si a lo anterior le aunamos, la falta de interés, la prepotencia y la deficiente organización que se tiene por parte de las autoridades en resolver los problemas existentes, así como la falta de capacitación que no proporciona el Gobierno del Distrito Federal, ya que sólo los directivos y personal de confianza, obtenemos un sistema deficiente y de baja calidad en la atención que reciben los usuarios de este servicio y sobre todo, una burocracia para resolver asuntos que no implican una gran complejidad.

Es por eso que dada la necesidad que existe de desarrollar cursos de capacitación que contribuyan, no sólo al desenvolvimiento del individuo, sino al éxito de las empresas, ya sea privadas o públicas, que en esta última sería una alternativa para agilizar los trámites burocráticos actuales, por lo tanto la Administración Educativa juega un papel muy importante, ya que es capaz de articular los procesos administrativos con los procesos educativos.

SEGUNDO CAPÍTULO

2. MARCO TEÓRICO

Este capítulo abarcará las definiciones del proceso administrativo y capacitación

2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el administrador George Terry: "la administración es un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"¹. Y que a continuación se detallan:

PLANEACIÓN

Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, la planeación se ha convertido en una necesidad.

ORGANIZACIÓN

Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el

¹ Terry George R, Franklin Stephen G. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN". Ed. Continental, México 2004, pág. 22.

propósito de realizar alguna meta u objetivo. La función organizadora de la administración reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

EJECUCIÓN

Es hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr esos objetivos. La ejecución enfatiza trabajar con la gente, ganar su entusiasmo, deseos y energías para la realización de los objetivos mutuos.

CONTROL

Es determinar qué se está realizando – esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

Para Chiavenato “las funciones administrativas consideradas en su totalidad, conforman el proceso administrativo; cuando se toman aisladamente, la planeación, la organización, la dirección y el control son solo funciones administrativas”². Las describe de la siguiente manera:

² CHIAVENATO, Adalberto. “INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN”. Ed. Mc. Graw-Hill. México 2000, Quinta Edición, pág. 320, 321.

PLANEACIÓN

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro.

ORGANIZACIÓN

La organización como función administrativa y parte integral del proceso administrativo. Se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización consiste en:

- Dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados
- Agrupar las actividades en una estructura lógica
- Designar a las personas para que las lleven a cabo
- Asignar los recursos necesarios
- Coordinar los esfuerzos

DIRECCIÓN

La dirección constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción -cómo poner en marcha-, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización.

CONTROL

Forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección. La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presenten en las operaciones de la organización. La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano.

Ya que toda organización se basa en un proceso administrativo para su desempeño, esto lo complementa Harold Koontz, mencionando que "la administración es diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas"³.

³ KOOTZ, Harold. "CURSOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA. UN ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN". Ed. Mac.Graw-Hill USA 1972, pág. 4.

Podemos percibir que tanto los recursos humanos, materiales y financieros, son parte esencial de este proceso, pero no sólo es el diseño y mantenimiento de un ambiente sino la dirección adecuada de los bienes que determinan este ambiente. Estos bienes se conocen como recursos, ya sean humanos, materiales o financieros. Para entenderlos mejor, se describen parcialmente a continuación.

Arias Galicia menciona que los recursos humanos son "la actividad humana y las diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, experiencias vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades potenciales, salud, de las personas como un factor importante para el desarrollo económico, es decir, es el material inerte sobre el cual obra la empresa"⁴.

George Terry describe la importancia de los Recursos Humanos diciendo "los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, lo anterior requiere gente adecuada, que se encuentre en el lugar y el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Lo que distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los

⁴ ARIAS, Galicia Fernando. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Ed. Trillas, México 1989, pág. 217.

demás recursos se pueden utilizar con efectividad.”⁵

Así también señalamos que el administrador debe planear la adquisición y manejo de fondos de manera que aumenten su valor; también debe tener capital para el crecimiento y aumentar los recursos existentes con lo que se ayuda al bienestar de la institución. Entonces Celia García define los recursos financieros como: "el monto monetario propio y ajeno con que cuenta una institución para la realización de sus actividades."⁶

Dentro de la administración también se manejan los recursos materiales para la realización de las actividades. Para Sergio Ortega los recursos materiales son “todos aquellos que forman parte tanto directa como indirectamente de los productos elaborados por una empresa.”⁷

Entonces la administración de materiales sugiere un agrupamiento y coordinación de las funciones, ya que es un factor indispensable para la organización de la producción.

⁵ Terry George R, Franklin Stephen G. “PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN”. Ed. Continental, México 2004, pág. 351.

⁶ GARCIA, Martínez Celia de J. "LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACION BASICA: el caso de la escuela Secundaria Gabino A. Palma". Ed. UPN, México1996, pág. 39

⁷ REYES, Ortega Sergio. "CONTROL DE INVENTARIOS COMO UNA FUNCIÓN INTEGRANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES". Instituto Tecnológico de México, México 1989, pág. 10.

La administración tiene por finalidad coordinar los elementos humanos, materiales y financieros en un sistema para obtener la máxima productividad para el logro de los objetivos establecidos. La Administración Educativa que se considera como parte de la administración general, es útil en cualquier ámbito, desde la dirección de empresas privadas o en aquellas donde los objetivos no son los de producir bienes, como es el caso de la educación.

De acuerdo a las definiciones descritas anteriormente se considera que la capacitación debe establecerse, dentro del proceso administrativo en la planeación ya que en esta etapa se determinan los objetivos de la empresa y para llegar a estos son indispensables los recursos humanos ya que se necesita un personal altamente capacitado en su ramo para el éxito de la empresa, así mismo por ende la capacitación le dará al personal la motivación y el aprendizaje que todo ser humano necesita.

Así determinamos que el sistema educativo clásico resulta insuficiente e inadecuado para el proceso de aprendizaje y las necesidades que sufre día a día el mundo actual por lo que se requieren conceptos educativos distintos a los actuales capaces de ofrecer nuevas visiones para el desarrollo global, una de estas visiones es la capacitación que a continuación describiremos.

2.2 CAPACITACIÓN

En México, tan solo hace algunos años, se comenzaron a crear algunos institutos de enseñanza y asociaciones civiles que promueven la capacitación de personal, y cobra interés en virtud del bajo nivel académico para crear en los trabajadores hábitos de conciencia que da por resultado la satisfacción del cliente.

Sin embargo en la práctica no son muchas las empresas que han establecido programas de capacitación para sus empleados, entre los que se encuentran el Sistema de Aguas de la Ciudad de México, que no cuenta con un personal propiamente capacitado para cada área y que sin embargo la plantilla de empleados debe capacitarse por si solo o a través de sus propios compañeros.

2.2.1 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Una de las múltiples definiciones que se le ha dado al concepto de capacitación la realiza Marisela Castañón Hernández diciendo "la capacitación en el mejor de los casos es considerada por empresarios y trabajadores como un proceso que les otorga beneficios por la habilitación y redituabilidad inmediata, debe ser concebida por el trabajador principalmente, como una alternativa de educación que le permitirá ir adquiriendo una visión más amplia del proceso productivo al que se

enfrenta al vender su fuente de trabajo.”⁸

Fernando Arias Galicia considera que las empresas o instituciones públicas o privadas consideran el factor humano como su recurso más valioso; “el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.”⁹

En la medida en que el ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso la capacitación es el auxiliar más valioso para cualquier empresa o institución.

Alfonso Siliceo propone que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”¹⁰

⁸ CASTAÑÓN, Hernández Marisela. "LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, UNA PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE CAPACITACIÓN". México, UNAM 1983, pág. 42-43.

⁹ ARIAS, Galicia Fernando. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". Ed. Trillas, México 1990, pág. 23.

¹⁰ SILICEO, Alfonso. "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL". Ed. Limusa, México, 1997, pág. 25.

Por lo cual podemos resumir que la capacitación es el instrumento por medio del cual una persona adquiere las habilidades y conocimientos necesarios para el óptimo desempeño de sus labores.

Lo anterior lo complementa Hugo Calderón Córdova diciendo: “la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional. Ésta precisa de formar cuadros calificados suficientes para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas. La capacitación es concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al crecimiento y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social. Desde el punto de vista económico la capacitación es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos necesarios para elevar su nivel de vida y productividad. Es necesario contar con sistemas más adecuados para la administración del proceso de capacitación que puedan garantizar al capacitando y a la organización los resultados de los programas.”¹¹

¹¹ CALDERÓN, Córdova Hugo. “MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL”. Ed. Limusa. México 1982. pág. 13,22, 23.

Hugo Calderón describe los tipos de capacitación de la empresa de acuerdo a sus necesidades:

2.2.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Capacitación para el trabajo	<ul style="list-style-type: none">a) Capacitación de preingresob) Inducciónc) Capacitación promocional
Capacitación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none">a) Adiestramientob) Capacitación específica y humana
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">a) Educación formal para adultosb) Integración de la personalidadc) Actividades recreativas y culturales

Así las perspectivas de la capacitación no aparecen en un momento histórico preciso, se trata solo de un elemento fundamental del hombre y la empresa, en el mejoramiento de la calidad de vida que depende de mejorar la calidad de los productos y del sector de los servicios, entonces la calidad de vida depende de un servicio básico como lo es la educación, ya que existe una filosofía especial y personal, una manera de comprender el mundo y la vida, es decir, la educación adquiere el sentido o la forma que el individuo le otorgue, pero todas llevan un

mismo fin y un objetivo primordial que es: mejorar la calidad de vida de los seres humanos.

Describiremos brevemente el concepto de manuales y plan de capacitación para continuar con el objetivo de este trabajo que es el programa de capacitación.

2.3 MANUALES

Se considera que los manuales son el instrumento por escrito de comunicación social y su objetivo es facilitar las tareas y otorgar información al personal existente así como al nuevo empleado sobre la estructura orgánica y funcional de la institución, sus actividades, los distintos departamentos y niveles jerárquicos, procedimientos, actividades que ha de realizar y el desarrollo de las mismas; lo anterior con el fin de aumentar la productividad de la institución. Un manual es definido como “un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática, información a cerca de la organización de la empresa”¹²

2.4 PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de Capacitación es “el instrumento mediante el cual la institución define el tipo y organización de los estudios que deben realizar los capacitados para dominar las actividades que su puesto implica”.¹³

¹² MUNICH, Galindo y García Martínez. “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN”. Ed. Trillas, México 1998, pág. 8-141.

¹³ GARCÍA, López Beatriz. “DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL TÉCNICO. INSTITUTO NACIONAL DE ENERGÍA”. Ed. UPN, México 1976, pág. 69.

Alfonso Siliceo considera que “a través de un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa”¹⁴

2.5 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación es “la descripción de un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conduzcan al estudiante a alcanzar una serie de objetivos de aprendizaje previamente determinados”¹⁵.

Todo programa de capacitación necesita especificar adecuadamente sus objetivos y resultar pertinente e interesante. Hay que concentrarlo en sus objetivos y hacerlo lo más sencillo posible. A través del programa de capacitación el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter introductorio y didáctico.

En breve, podemos concluir que un programa de capacitación debe contener 3 puntos importantes que son:

¹⁴ SILICEO, Alfonso. “CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL”. Ed. Limusa, México 1997, pág. 18.

¹⁵ GARCÍA, López Beatriz. “DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL TÉCNICO. INSTITUTO NACIONAL DE ENERGÍA”. Ed. UPN, México 1976, pág. 78.

1. DETECCIÓN DE NECESIDADES

La palabra necesidad indica carencia o falta, en nuestro caso denota entre un rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan, o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto. El proceso de capacitación debe ser iniciado con una detección de necesidades, la cual debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

2. PROGRAMACIÓN

Un programa de capacitación debe contener una secuencia adecuada y progresiva de temas, que facilite enormemente el aprendizaje; un guión lógico y motivador es ya una buena síntesis y el mejor de los comienzos.

3. EVALUACIÓN

La evaluación nos va a proporcionar información acerca del grado de conocimientos adquiridos, el incremento en el nivel de habilidades y la generación de cambios de conducta y de actitudes.

Entonces los manuales, los planes y los programas, son un medio de comunicación entre una dirección con sus empleados.

TERCER CAPÍTULO

3. PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DIRIGIDO AL
PERSONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE
ATENCIÓN CIUDADANA DEL SISTEMA DE
AGUAS DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Debido a la inexistencia de un programa de capacitación dentro de la Subdirección de Atención Ciudadana del Sistema de Aguas de la Ciudad de México y con el fin de tener un documento informativo sobre las actividades que se realizan en el área, esta dirigido a los empleados, ya sea de nuevo ingreso o los que laboran actualmente en la empresa, para que conozcan las funciones a desempeñar.

Este capítulo abarcará una propuesta de un programa de capacitación dirigido no solo a esta Subdirección, si no a cualquier empresa que requiera un programa de capacitación, sin embargo, tomaremos los recursos humanos como lo más importante con que cuenta cualquier empresa y este programa es dirigido a ellos para que cada uno tome consciencia de la capacitación y la aplique en cualquier situación.

3.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Inducir al personal de nuevo ingreso y al que actualmente labora para un desempeño adecuado de sus funciones.

OBJETIVOS PARTICULARES

- I. En función de Atención al público
 - ❖ Cumplir con el horario de trabajo que establece la empresa
 - ❖ Saludar con cortesía
 - ❖ Escuchar la situación que ha llevado al contribuyente hasta esa oficina
 - ❖ Al terminar, preguntar al usuario si tiene alguna duda o pregunta, si es así, se le orientará nuevamente
 - ❖ Existe la posibilidad de que la situación que lo aqueja no sea de nuestra competencia, entonces le indicaremos el área a recurrir
 - ❖ Rechazar cualquier soborno por parte del contribuyente y a su vez denunciarlo
 - ❖ Por último despedir al usuario amablemente y sobre todo con la seguridad de que su problema será resuelto

II. En función del cambio de los procesos de las actividades diarias

- ❖ Realizar el trámite lo más rápido posible en presencia del usuario
- ❖ Rechazar cualquier soborno por parte del contribuyente y a su vez denunciarlo
- ❖ Cumplir con el horario de trabajo que establece la empresa
- ❖ Trabajar en equipo y con respeto hacia los demás
- ❖ Aportar ideas para el buen funcionamiento de la Subdirección
- ❖ Acatar lo que establece el Código Financiero del Distrito Federal en materia de derechos y obligaciones de los contribuyentes
- ❖ Capacitar a todo el personal por lo menos una vez cada 6 meses, o cuando existan cambios en los procedimientos, conversiones en la tecnología, transferencia de puestos y cambios en el marco legal

III. En función de los trámites de Devolución y Compensación

- ❖ Si el usuario acude a cualquier oficina de Aguas, esa agencia tendrá como obligación resolver cualquier situación o bien orientarlo
- ❖ Reducir la documentación que se pide para realizar cualquier trámite
- ❖ Agilizar en el Sistema de Computo la aparición de cada movimiento que realice el contribuyente y evitar problemas
- ❖ En el caso de las devoluciones fijar una cantidad máxima de dinero para que en el mismo momento de realizar los pagos duplicados se proceda en el momento a devolver el efectivo
- ❖ En las compensaciones, se deberá implementar un candado en el sistema de pagos, es decir, cuando el usuario se presente a pagar por segunda ocasión el mismo bimestre ya aparezca pagado y no duplicarlo
- ❖ Los pagos en exceso y a cuentas equivocadas para ambos casos, el personal del Sistema de Aguas esta obligado a mostrar al usuario la boleta de pago o documentos que presente en ventanilla, el contribuyente a su vez deberá revisar detenidamente los datos que contiene dicho documento

3.2 CALENDARIO DE TRABAJO

Este programa consta de 6 sesiones sabatinas divididas de la siguiente manera:

FECHA	TEMA	HORARIO
1ra. Sesión		
2da. sesión	I y II	9:00 A 12:00
3ra. Sesión	III y Elaboración de	
4ta. sesión	Ejercicios	9:00 A 12:00
5ta. sesión	Comentarios, Dudas	9:00 A 12:00
6ta. sesión	Evaluación	9:00 A 12:00

3.3 NORMAS DE FUNCIONAMIENTO

Las sesiones comenzarán en el horario establecido se deberá llegar puntual, cinco minutos después de la hora de inicio se considerará retardo; si tu retardo es de 16 minutos se negará el acceso.

El curso será evaluado con:

- ✓ Asistencia (3 faltas causa baja)
- ✓ Puntualidad
- ✓ Participación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Evaluación

*Se debe acudir con este manual, pluma o lápiz y evitar el uso del celular.

3.4 MODULO I

OBJETIVO: Definir actividades para el cumplimiento de los objetivos de mejorar la atención al público.

TEMA 1ª. SESIÓN: Técnicas para brindar un mejor servicio.

HORARIO: 9:00 a 12:00

Es necesario tener una actitud de servicio, debido a que la Subdirección es un área de atención directa al público, por lo que es indispensable cumplir con el horario que estableció la empresa, por ejemplo: un retardo de nuestra parte puede ocasionar molestia, así que si nuestro cliente no llegó enojado en el transcurso de nuestro retraso esto puede llegar a suceder y al atenderlo reflejará su agresividad hacia nosotros.

El usuario es un ser humano que merece un trato respetuoso y es la persona más importante de cualquier empresa, ya que dependemos de él; así que es indispensable saludar con cortesía y escuchar con atención su problema, así como hacerle sentir que la situación que lo ha llevado hasta nosotros se resolverá satisfactoriamente.

3.5 MODULO II

OBJETIVO: Definir actividades para mejorar el desarrollo de las actividades diarias.

TEMA 2ª. SESIÓN: Técnicas para mejorar nuestras actividades diarias y conocer el Código Financiero del Distrito Federal.

HORARIO: 9:00 a 12:00

A la gente le importa que lo atiendan con amabilidad, pero lo que le importa sobre todo, es que le den aquello que le prometieron y para lograr lo anterior es importante el trabajo en equipo, así lograremos la calidad en el servicio y cumplir las diferentes necesidades de los usuarios en el tiempo oportuno.

Existen situaciones que pueden afectar las labores cotidianas, como es el soborno, por lo que no estamos exentos de esta situación, sin embargo debemos abstenernos de hacerlo, por muy jugosa que sea la oferta, ya que podemos ocasionar:

- i. Nuestro despido inmediato de la empresa.
- ii. Que el trámite no se concluya satisfactoriamente para el usuario y existan conflictos posteriores entre el contribuyente y el empleado.
- iii. Reflejaremos, el personal y la empresa una actitud de negatividad hacia el trabajo bien realizado.

Así también debemos tener una cultura de servicio y quitaremos la imagen que se tiene del Gobierno del Distrito Federal y demostraremos ser capaces de hacer algo a favor del otro sólo por servir.

Toda organización se rige por un marco legal, en nuestro caso hablamos del Código Financiero del Distrito Federal, debemos respetar lo establece en materia de derechos por suministro de agua y aunque algunos artículos están hechos para la conveniencia de la empresa, tenemos que apegarnos a derecho.

3.6 MODULO III

OBJETIVO: Definir actividades para el funcionamiento de las Devoluciones y Compensaciones.

TEMA 3ª. SESIÓN: Técnicas para realizar Compensaciones y Devoluciones.

HORARIO: 9:00 a 12:00

Debemos tomar en cuenta que la agilización de todo trámite debe comenzar con la reducción de requisitos que se le solicitan al contribuyente, es decir, pedir para cualquier trámite sólo la boleta de agua y una identificación oficial, en el caso de los representantes legales una carta poder simple.

- En el caso de las devoluciones fijar una cantidad máxima de dinero para que en el mismo instante de realizar los pagos duplicados se proceda en el momento a devolver el efectivo.
- En las compensaciones, se deberá implementar un candado en el sistema de pagos, es decir, cuando el usuario se presente a pagar por segunda ocasión el mismo bimestre ya aparezca pagado y no duplicarlo.
- Los pagos en exceso y a cuentas equivocadas para ambos casos, el personal del Sistema de Aguas esta obligado a mostrar al usuario la boleta

de pago o documentos que esta pagando, el contribuyente a su vez deberá revisar detenidamente los datos que contiene dicho documento.

Para la realización de lo anterior es necesario que el Sistema de Cómputo se encuentre constantemente actualizado, así reduciremos el número de casos por atender

3.7 MODULO IV

OBJETIVO: Se realizarán ejercicios prácticos respecto a los trámites de Devolución y Compensación.

TEMA 4ª. SESIÓN: Ejercicios

HORARIO: 9:00 a 12:00

Los trámites se realizarán de la siguiente manera:

1. Escuchar al usuario
2. Indicarle la documentación a entregar
3. Recibir dicha documentación
4. Realizar el trámite en presencia del contribuyente
5. Indicarle el resultado de nuestro trabajo
6. Aclarar dudas con objetividad
7. Despedirlo amablemente

3.8 MODULO V

OBJETIVO: Se realizará el proceso de retroalimentación entre el capacitador y el empleado con el propósito de despejar cualquier duda.

TEMA 5ª. SESIÓN: Retroalimentación

HORARIO: 9:00 a 12:00

Retroalimentación es el proceso de compartir información con otra persona sobre la eficacia de su comportamiento, sobre todo es una forma de dar a conocer si el impacto de una acción fue positivo o negativo y la información pueda ser usada constructivamente.

En este modulo se aclarará cualquier clase de dudas y observaciones que tenga el personal, es importante ya que de esto dependerá la satisfacción de los objetivos, por lo que el seguimiento oportuno de la capacitación dará como resultado para la empresa un personal altamente preparado para cualquier situación que se presente y la motivación para realizar su trabajo satisfactoriamente.

3.9 MODULO VI

OBJETIVO: Se realizará una evaluación para conocer el impacto en el capacitado.

TEMA 5ª. SESIÓN: Evaluación

HORARIO: 9:00 a 12:00

Se realizará por medio de un examen que consta de 10 preguntas

1. Describe brevemente las actividades que realizas
2. ¿Enumera 5 objetivos del curso de capacitación?
3. ¿Que sucede con los actos de soborno?
4. ¿Cuáles son los artículos más importantes (en materia de derechos de agua) del Código Financiero del Distrito Federal?
5. ¿De acuerdo a lo establecido en las compensaciones y Devoluciones describe los 2 procesos básicos para la agilización de los trámites?
6. ¿En que consiste el proceso de retroalimentación?
7. ¿El personal que labora en la empresa es importante, por lo anterior indica que mejorarías en la empresa?
8. ¿Que cambiarías de los mandos altos?
9. ¿Cuál sería la motivación para mejorar tu trabajo?
10. ¿Porque consideras importante el curso de capacitación?

CONCLUSIONES

La subdirección de Atención Ciudadana que se encuentra dentro del Sistema de Aguas de la Ciudad de México, es un organismo creado para la satisfacción de las necesidades de los usuarios de agua potable, sin embargo para satisfacer esas necesidades es indispensable contar con un personal altamente capacitado y motivado para cumplir las expectativas de la empresa.

En la medida en que se desarrolló la capacitación dentro de la empresa crecerá económicamente y su personal tendrá el éxito que desea, debe ser una estrategia para mejorar la productividad y por ende debe ser un proceso educativo permanente con objetivos que cubran las necesidades de dicha organización, como consecuencia: se elevará la calidad de productos y servicios.

Por su parte las empresas públicas o privadas debe comprometerse a capacitar al personal, ya sea de nuevo ingreso o al que ya labora, cuando existan cambios en los procedimientos, normas o leyes o bien cualquier situación que la empresa crea conveniente. Deben asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad, para que después sea aprendido y pueda trasladarse a la práctica.

La motivación debe ser un factor de suma importancia, ya que el programa de capacitación debe generar un gran impacto entre los asistentes y se fomentará el deseo del aprendizaje.

El propósito de éste programa de capacitación es servir como un documento informativo que permita tener conocimiento de la estructura de la Subdirección de Atención Ciudadana, de las funciones que ahí se desempeñan y los niveles jerárquicos existentes. Es de gran utilidad al personal de nuevo ingreso pues no existe hasta la fecha ningún documento informativo que permita conocer las actividades y procedimientos, sobre todo de las compensaciones y devoluciones.

El administrador educativo debe valerse de las herramientas que ofrece la administración y que desde la planeación le permitan resolver favorablemente los conflictos que se presenten y evitar que vuelvan a suceder, para llegar a lograr los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi, Argentina, 1997. 2da. Edición.

ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México, 1989.

BLAKE, O. La Capacitación un Recurso dinamizador de las Organizaciones. Ediciones Macchi, Argentina, 1997. 2da. Edición.

BOHLANDER, G.; Sherman, A.; Snell, A; Administración de Recursos Humanos. Ed. Thomson, México, 1999.

CALDERÓN, Córdova Hugo. Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal. Ed. Limusa, México, 1982.

CASTAÑÓN, Hernández Marisela. La Capacitación de los Trabajadores en la Industria de la Construcción, una Propuesta de Organización de los Recursos de Capacitación. UNAM, México, 1983.

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 2000, Quinta Edición.

DESCHAMPS, G. Cómo rentabilizar la Inversión en Formación. Ed. Gestión y planificación Integral, España, 1998.

ESPONDA, Alfredo. Capacitación y Adiestramiento: como cumplir y aprovechar la ley. Partell. Expansión, México, 1979.

GARCÍA, López Beatriz. Diseño de Planes y Programas de Capacitación para el Personal Técnico. Instituto Nacional de Energía". UPN, México, 1976.

GARCIA, Martínez Celia de J. La Administración Escolar en una Institución de Educación Básica: el caso de la Escuela Secundaria Gabino A. Palma. UPN, México, 1996.

GORE, Ernesto. La Educación en la Empresa. Ed. Granica, 1998.

GRANADOS, Jaime A. Capacitación y Desarrollo Personal. Ed. Trillas, México, 2001.

KIRKPATRICK, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles. Gestión 2000, España, 1999.

KOOTZ, Harold. Cursos de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la administración. Ed. Mac.Graw-Hill, USA, 1972.

LAFOURKADE, P. Evaluación de los aprendizajes. Ed. Kapeluz, Argentina, 1980.

MENDOZA, Núñez Alejandro. Capacitación para la Calidad y Productividad, Ed. Trillas, México, 1997.

MENDOZA, Núñez Alejandro. Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Ed. Trillas, México, 1998.

MUNICH, Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México, 1997.

PAIN, Abraham. Como Evaluar las Acciones de la Capacitación. Ed. Granica, Argentina, 1993.

PENERINI, Carlos C. Organización y Administración de Recursos Humanos. Ed. El Coloquio, España, 1995. 1ra. Edición.

PENERINI, Carlos C. Relaciones Industriales- Organización y Administración de Personal. Ed. Universo, España, 1996.

PINTO, Villatoro Roberto. Proceso de Capacitación. Ed. Diana, México, 1990.

REYES, Ortega Sergio. Control de Inventarios como una función integrante de la Administración de Materiales. Instituto Tecnológico de México, México, 1989.

RODRÍGUEZ, Estrada Mauro. Administración de la Capacitación. Ed. Mac.Graw-Hill, México, 1991

SÁNCHEZ, Lima Ángel. Planeación Estratégica de la Capacitación. Ed. Trillas, México, 2001.

SHERMAN, Arthur W. J. Jr. Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos. Ed. Iberoamérica, 1992, 9na. Edición.

SILICEO, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal". Ed. Limusa, México, 1997.

SMITH, Barry J. El ABC de la Capacitación Práctica. Traducción Federico Ling Altamirano. Ed. Mac.Graw-Hill, México, 1990.

STONER, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. Jr. Administración. Ed. Prentice Hall, México, 1996.

TERRY George R, Franklin Stephen G. Principios de Administración. Ed. Continental, México, 2004.

UCECA, Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa. Ed. Popular de los Trabajadores, México, 1979.

ULRICH, D. Evaluación de Resultados. Ed. Granica, España, 2000.

ULRICH, D. Recursos Humanos Champion. Ed. Granica, Argentina, 1998.

WERTHER, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos, México, 1992.