



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN EL SUBALMACEN DE  
MANTENIMIENTO A EDIFICIOS PUBLICOS.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
EDUCATIVA

PRESENTA: ALVAREZ FUENTES MARCO ANTONIO

DIRECTOR DE TESINA: PEDRO GÓMEZ SÁNCHEZ

MEXICO D.F., 2009

# ÍNDICE

PÁG.

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I.- EXPERIENCIA PROFESIONAL.

1.1.- Descripción Laboral.....	3
1.2.- Origen.....	5
1.3.- Localización.....	8
1.4.- Función de la Jefatura de Mantenimiento a Edificios Públicos.....	9
1.5.- Responsable del Subalmacen.....	11
1.6.- Suministro.....	13
1.7.- Subalmacen.....	14
1.8.- Problematización.....	15

### CAPÍTULO II.- CATEGORÍA DE ANÁLISIS

2.1.- Administración.....	16
2.2.- Planeación.....	19
2.3.-Tipos de Planeación.....	19
2.4.- Desarrollo Estratégico.....	21
2.5.- Capacitación.....	23
2.6.-Tipos de Capacitación.....	26
2.7.- Para que la Capacitación.....	26
2.8.- Como Detectar Necesidades de Capacitación.....	28
2.9.- Diseño del Programa de Capacitación.....	29
2.10.- Como Implementar el Programa de Capacitación.....	31
2.11.- Dimensiones de la Capacitación.....	31
2.12.- Evaluación del Programa de Capacitación.....	32
2.13.-. Importancia de los Recursos Humanos.....	32
2.14.-. Desarrollo de Capital Humano.....	33

## CAPÍTULO III.- PROPUESTA

3.1.- Principios de Aprendizaje.....	35
3.2.- Técnicas para un Modelo de Capacitación.....	36
3.3.- Presentación.....	37
3.4.- Plan de Capacitación.....	38
3.5.- Fines del Plan de Capacitación.....	40
3.6.- Objetivos del Plan de Capacitación.....	41
3.7.- Metas.....	41
3.8.- Estrategias.....	41
3.9.-Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación.....	42
3.10.- Acciones a Desarrollar.....	45
3.11.- Recursos.....	45
3.12.- Presupuesto.....	46
3.13.- Cronograma.....	47
CONCLUSIONES.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	50

## **INTRODUCCIÓN.**

Entendemos que con buen personal cualquier organización funciona. Se comenta, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

El trabajo que se desarrolla a continuación, tiene el propósito de reconocer la falta de capacitar al personal que labora dentro del Subalmacen perteneciente a la Oficina de Mantenimiento a Edificios Públicos dentro de la Delegación Política en Xochimilco.

Este trabajo se estructura con base en tres capítulos:

En el primer capítulo se desarrollan los conocimientos de la experiencia profesional a lo largo de 10 años, haciendo referencia del espacio geográfico donde se ubica y plantea la problemática como punto importante para el desarrollo de este capítulo.

En el segundo capítulo se mencionan los conceptos más importantes en relación a la problemática que como primer punto, se refieren a los aspectos básicos y además se hacen algunas referencias de las vinculaciones teóricas prácticas de la realidad laboral.

Aplicando teorías tanto de administración como de planeación teniendo en cuenta las investigaciones realizadas por algunos estudiosos como Chiavenato, Miner, Miklos entre otros, para tratar de llegar a crear un plan de capacitación funcional

En el tercer capítulo, se muestra una propuesta alternativa para la solución del problema y la justificación del mismo, con el objetivo principal de que los

trabajadores tengan una actualización en sus conocimientos referentes a las labores que desempeñan. Tratando de crear un programa de capacitación el cual sea apto y se apegue a las necesidades reales del Subalmacen. Debido a que actualmente no se les ha aplicado en los últimos años algún curso de capacitación.

Esta propuesta está diseñada para los trabajadores del Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos, a quienes les faltan cursos de capacitación,

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quienes deben realizar determinadas tareas y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y una toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización.

## **CAPITULO I. EXPERIENCIA PROFESIONAL.**

Este trabajo lo he podido desarrollar gracias a la experiencia que me ha dado tantos años de esfuerzo y dedicación para poder superarme laboralmente.

### **1.1.- Descripción Laboral.**

#### **En el año 1985.**

Comencé a trabajar en la Delegación Política de Xochimilco como personal eventual, teniendo 21 años de edad, iniciando como supervisor de personal, con un horario de 7:00 a.m. a 15:00 horas de lunes a sábado, mi función consistía en realizar recorridos a los diferentes Pueblos y Barrios de la Delegación, con el fin de checar que se encontraran los trabajadores en la obra que se reportaba, por ejemplo:

- Ubicación: Obra Deportivo Santiago Tulyehualco.
- Numero de trabajadores: 5.
- Función: 1 residente de obra, 1 albañil, 3 peones.
- Horario de 7:00 a.m. a 15:00 horas de lunes a sábado.

Este reporte de ubicación de personal lo realizaba el residente de obra, quién era el responsable.

Al término de mi recorrido diario, me concentraba en la oficina de supervisión de personal para realizar un informe de asistencias y faltas, el cual se lo turnaba al jefe inmediato, encargado de reportar los descuentos pertinentes. Esta oficina era dependencia de Recursos Humanos, en donde desempeñé esa función durante dos años (1985 – 1987), debido a un cambio administrativo interno de la oficina de Recursos Humanos, me veo en la necesidad de cambiar de área administrativa.

#### **Año 1987.**

Al realizar el cambio de unidad administrativa me reubico en la Unidad Departamental de Mantenimiento y Conservación de Edificios Públicos, perteneciente a la Subdelegación de Obras y Servicios.

### **Como Auxiliar Administrativo.**

Mi función era la de: realizar el programa operativo anual de obras por administración, realizar y reportar los informes semanales, informes mensuales, informes semestrales e informes anuales de trabajos realizados por los diferentes talleres como eran de, albañilería, plomería, carpintería, electricidad, herrería y pintura, para demostrar el gasto ejercido de los salarios de cada trabajador, y también el gasto de los materiales utilizados diariamente.

### **Año de 1989.**

Por parte del Departamento Central, se realiza una campaña de basificación de personal en dos etapas, la primera en el mes de marzo y la segunda en el mes de octubre.

Me dan la basificación en la segunda etapa, y paso de ser personal eventual a personal de base, perteneciendo a la misma oficina, pero con un horario de 8:00 a 15:00 horas de lunes a viernes.

### **Año 2000.**

Me designan como responsable del Subalmacen de la Oficina de Mantenimiento y Conservación de Edificios Públicos. Teniendo la principal función que consiste en adquirir y salvoguardar los diferentes materiales y herramientas que se necesitan para los trabajos a realizar de: albañilería, plomería, carpintería, electricidad, pintura y herrería, que se requieren en los diferentes Inmuebles Públicos (Jardín de Niños, Primarias, Secundarias, Bibliotecas, Mercados, Deportivos, y Panteones).

Para el año 2002, se realiza una división de oficinas en la cual el nombre de la oficina pasa a ser Mantenimiento a Edificios Públicos.

Para tratar de explicar de lo que estoy hablando, tratare de tomar como referencia los inicios de la Delegación Política de Xochimilco.

## **1.2.- El origen de la Delegación Política Xochimilco.**

Información: Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco, septiembre 2004, pp.12-14.

Al igual que todos y cada uno de los órganos desconcentrados dependientes del gobierno del Distrito Federal, quedan contemplados dentro de la Constitución Política de 1857.

Posteriormente, en el año de 1914, se promulgó la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, donde se establecen doce delegaciones, siendo una de ellas Xochimilco.

Actualmente es una de las dieciséis demarcaciones territoriales en que se divide el Gobierno del Distrito Federal, división que fue establecida a partir del 29 de diciembre de 1970, fecha en la que se inicia la desconcentración política administrativa del gobierno capitalino, que quedó formalizado con la promulgación de la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal.

### **En 1983.**

Se contaba con los siguientes puestos: un Delegado, una Secretaria Particular, una Área de Control de Gestión, una H. Junta de Vecinos y una Coordinación Auxiliar, 4 Subdelegaciones y 16 Unidades Departamentales

### **En 1986.**

Se creó la Subdirección de Plan Lago, además de constituirse en el siguiente año una Contraloría Interna. Con la finalidad de fortalecer a la Delegación y coadyuvar a garantizar la prestación de un mejor servicio a la ciudadanía. La Oficialía Mayor del Departamento del Distrito Federal en noviembre de 1996 dictaminó la Estructura Orgánica de esta Delegación distribuida de la siguiente manera: un Delegado, cinco Subdelegados, un Contralor Interno, dos Coordinadores, veintiún Subdirectores, treinta y dos Jefes de Unidad



Departamental; ocho homólogos norma, cinco homólogos por autorización específica, así como treinta y siete Líderes Coordinadores de Proyecto. Siendo una de las subdirecciones la de Administración de Centros Recreativos la cual es la encargada de recaudar los ingresos de aplicación automática a través de los 12 Centros Sociales y Culturales, 17 Bibliotecas, 19 Centros Comunitarios 32 Deportivos, 15 Cementerios.

Con fecha 21 de octubre de 1997 la Oficialía mayor del entonces Departamento del Distrito Federal dictamina la Estructura Orgánica con: un Delegado, cinco Subdelegados, un Contralor Interno, dos Coordinadores, veintitrés Subdirectores y treinta y cuatro Jefes de Unidad Departamental; ocho homólogos por norma, cinco homólogos por autorización específica así como treinta y ocho Líderes Coordinadores de Proyecto.

#### **En enero de 2000.**

Se autorizó la Estructura Orgánica con: un Delegado, seis Subdelegados, un Contralor Interno, veinte Subdirectores, dos Coordinadores y treinta y cinco Jefes de Unidad Departamental; un Coordinador de Asesores, un Secretario Particular, un Asesor y cinco Secretarios Particulares de los Subdelegados como homólogos por norma; un Director de Participación Ciudadana, dos Subdirectores, un Coordinador de Desarrollo Rural y Fomento Económico y un Jefe de Unidad Departamental del Centro Delegacional Promotor del Empleo Capacitación y Adiestramiento (CEDEPECA); un Coordinador de Modernización Administrativa como homólogos por autorización específica así mismo con treinta y ocho Líderes (cuatro Líderes Coordinadores de Proyecto, doce Líderes Coordinadores de Proyecto "A" y veintidós Líderes Coordinadores de Proyecto "B").

#### **En febrero 2001.**

Se modificó la estructura cambiando las Subdelegaciones por Direcciones Generales, esta estructura fue aprobada el 1 de febrero de 2001, por la Oficialía Mayor, en la que se consideran un Jefe Delegacional, siete Directores Generales,

catorce Directores de Área; treinta y cuatro Subdirectores, cuatro Coordinadores y cincuenta y dos Jefes de Unidad Departamental; un Coordinador de Asesores, un Secretario Particular del Delegado, tres Asesores como homólogos por norma, cuarenta y tres Líderes, de los cuales tres son Líderes Coordinadores de Proyecto “A” y 40 Líderes Coordinadores de Proyecto “B”. Además cuenta con dos enlaces uno “C” y otro “B”; y se modificó la nomenclatura de Dirección General de Plan Lago por la de Medio Ambiente y Desarrollo Rural.

**Con fecha 27 de mayo del 2004.**

La Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal dictaminó la Estructura Orgánica (Dictamen No.17/2004) en la que se consideran: un Jefe Delegacional, seis Directores Generales, un Director Ejecutivo de Participación Ciudadana, catorce Directores de Área; Treinta y cuatro Subdirectores, cuatro Coordinadores y cincuenta y dos Jefaturas de Unidad Departamental; un Coordinador de Asesores, un Secretario Particular del Delegado, tres Asesores como homólogos por norma, cuarenta y dos Líderes, de los cuales tres son Líderes Coordinadores de Proyecto “A” y 39 Líderes Coordinadores de Proyecto “B”. Además cuenta con tres enlaces uno “C” y dos “B”, el cual deja sin efectos el dictamen 150/2001, comunicado mediante el oficio numero OM/0259/2001 de fecha 01 de febrero del 2001.

**Con fecha 19 de junio del 2006.**

Mediante la Circular N°/0687/2006, la Contraloría General y la Oficialía Mayor en el marco de la revisión de la normatividad aplicable en materia de obra pública, así como el régimen de responsabilidades de los servidores públicos, se considera pertinente precisar y definir con claridad las funciones, facultades y atribuciones que corresponde a cada servidor público, que participa en cada uno de los procesos, procedimientos, etapas, trámites y demás acciones inherentes a la ejecución de la obra pública, para eficientar la aplicación de la Ley de Obras Públicas del Distrito Federal, su reglamento y demás disposiciones relativas.

La estructura orgánica de esta dependencia ha sufrido cambios constantemente, debido a las crecientes necesidades de su población. (Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco, Septiembre 2004, p.12-14)

### **1.3.- Localización de la Delegación Xochimilco.**

La Delegación Xochimilco colinda al norte con las Delegaciones Tlalpan, Coyoacan, Iztapalapa y Tláhuac; al este con las Delegaciones Tláhuac y Milpa Alta; al sur con las Delegaciones Milpa Alta y Tlalpan y al oeste con la Delegación Tlalpan.

Se establece la extensión territorial de Xochimilco; a partir del entronque de los ejes de las Avenidas División del Norte y Acueducto, donde termina la antigua Calzada del Ejido del Pueblo de Tláhuac, se dirige al suroeste a la cima del Cerro del Tehutli; de este punto continúa al suroeste en línea recta hasta la cumbre del Cerro de Tlamacaxco o Tlamacastongo de donde sigue con rumbo suroeste en línea recta sin accidente definido a la cima más oriental de La Loma de Atezcayo, donde cambia de dirección al norte, prosigue en línea recta hasta la cima del Cerro Tehuapaltépetl, de donde continúa en línea recta con rumbo noreste, cruzando la Autopista y la Carretera Federal a Cuernavaca hasta la cima del Cerro de la Cantera, desde donde se encamina hacia el noreste, directamente hasta la cima del Cerro Xochitepec.

Del noroeste hasta el cruzamiento del eje de la línea de transmisión de energía eléctrica Rama Sur 220 KV., con el de la línea Magdalena Cuernavaca; sigue al norte por el eje de ésta última línea hasta su intersección con el eje del Anillo Periférico Sur, por el cual prosigue en todas sus inflexiones con rumbo noreste, hasta su confluencia con el Canal Nacional, por cuyo eje encamina hacia el norte, cruzando el Puente de San Bernardino, situado en el cruce con la Calzada del Hueso; prosigue en la misma dirección norte hasta su cruce con el Canal Nacional de Chalco, por el cual sigue en todas sus inflexiones hacia el sur este, hasta su confluencia con el Canal Caltongo, por el que continúa con el mismo rumbo tomando el nombre de Canal de Amecameca hasta su confluencia con el

entronque de los ejes de las Avenidas División del Norte y Acueducto, punto de partida. (Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco, Septiembre 2004, p.12).

#### **1.4.- La Función de la Jefatura de Mantenimiento a Edificios Públicos:**

Es la oficina encargada de atender las peticiones de las necesidades en los diferentes Inmuebles Públicos por lo que:

Diseña todos aquellos programas que contengan de manera específica y detallada las acciones tendientes a desarrollarse en el ámbito de Conservación y Mantenimiento a Edificios Públicos que se localicen en el perímetro Delegacional, con la finalidad de preservar, conservar y mantener las mejores condiciones en funcionamiento del patrimonio público.

Realiza el programa anual de la Unidad Departamental, en cuanto a su ámbito de competencia, en materia de construcción, reparación y conservación de Edificios Públicos que dependan de la Delegación, como Museos, Centros Sociales o de Barrios, Sitios Históricos, Monumentos, Fuentes Ornamentales, Inmuebles para Seguridad Pública, Plazas Cívicas, Rehabilitación de las Instalaciones Deportivas y Recreativas y obras menores que requiera la infraestructura de la Delegación. A fin de evaluar sus resultados.

Analiza y supervisa los trabajos relacionados con el mantenimiento menor, consistente en: albañilería, plomería, electricidad, pintura, herrería, y desazolve, en todas aquellas edificaciones e instalaciones que desempeñen una función pública y se encuentren dentro del perímetro Delegacional.

Supervisa las actividades de construcción, conservación y Mantenimiento de los Edificios Públicos y equipamiento urbano secundario.

Diseña las medidas, indicadores y parámetros de evaluación, a través de la revisión de las obras públicas, para controlar el grado de avance y la utilización de los recursos que se asigne.

Controla la información de las diferentes áreas, que lo necesiten, respecto al avance de los programas ordinarios y emergentes.

Supervisa y verifica, que todos los trabajos de Conservación y Mantenimiento de Edificios Públicos, se desarrollen con calidad conforme a los periodos establecidos.

Elabora y da seguimiento a todos los trabajos que sean por administración directa, tanto en el aspecto Técnico, como en el Administrativo; utilizando los recursos Materiales y Humanos de una manera proporcionada y racional.

Organiza los informes dirigidos a la Subdirección de Obras, sobre el avance del programa operativo anual; Así como las acciones emergentes que sean solicitadas por los usuarios de los Edificios Públicos; a través de una información quincenal.

Realiza informes sobre los avances del programa operativo anual, así como de las acciones emergentes a las diferentes áreas y dependencias que solicite y requieran de la información.

Realiza los programas y presupuestos de obra pública referentes al Mantenimiento de Edificios Públicos.

Practica la visita al sitio donde se va a ejecutar la obra pública, concerniente al Mantenimiento de Edificios Públicos, en caso de ser necesaria.

Propone al Subdirector de área la suspensión temporal, en todo o en parte, de la obra contratada, relacionada al Mantenimiento de Edificios Públicos.

Establece la residencia de supervisión de obra sobre el Mantenimiento de Edificios Públicos.

Pone oportunamente a disposición del contratista de la obra de Mantenimiento de Edificios Públicos el o los inmuebles en que deba llevarse a cabo la obra.

Recibe bajo su responsabilidad la obra referente al Mantenimiento de Edificios Públicos, dentro del plazo que se haya establecido en el contrato.

Comprueba que la terminación de los trabajos del Mantenimiento de Edificios Públicos, realizados por parte del contratista esté debidamente concluida dentro del plazo pactado en el contrato.

Requiere por escrito al contratista del Mantenimiento de Edificios Públicos, para que este se presente a finiquitar la obra.

Notifica al contratista encargado del Mantenimiento de Edificios Públicos de la demarcación, para llevar a cabo el acto de liquidación de la obra publica.

Comunica a la Subdirección de Obras y en su caso a las autoridades competentes sobre las infracciones que en el ejercicio de las funciones del Mantenimiento de Edificios Públicos tenga conocimiento.

Proporcionara toda clase de información concerniente al Mantenimiento de Edificios Públicos que le requiera el órgano de control interno correspondiente para que este practique sus investigaciones.

Y revisa el pago de gastos financieros relacionados al Mantenimiento de Edificios Públicos en caso de incumplimiento en los pagos de estimaciones y de ajustes de costos, a solicitud del contratista.

#### **1.5.- Responsable del Subalmacen.**

Como responsable, para poder cumplir las metas del Subalmacen. El primer paso es verificar la notificación del presupuesto asignado autorizado para la oficina

de Mantenimiento a Edificios Públicos, seguido de eso para realizar el pedido de los materiales y herramientas que se van a requerir durante el ejercicio anual, es llenado un formato de requisición de materiales, en el cual se describe detalladamente la necesidad y el funcionamiento de cada uno de los materiales y herramientas solicitados, debido a que se manejan 704 conceptos y deben de ir muy bien especificados para evitar contradicciones en su compra. Una vez llenado el formato de la requisición, por la secretaria responsable, se turna a firma de los funcionarios encargados de las diversas oficinas correspondientes, una vez que se tienen las firmas autorizadas, se destina al almacén general para ratificar la nula existencia de lo solicitado, ya teniendo el sello de no-existencia, se turna a la oficina de adquisición de recursos materiales, después se espera la invitación de las fechas programadas por escrito para las licitaciones públicas designadas, en conjunto con los diferentes proveedores que participaran en dichas licitaciones, este proceso de compra tiene 3 pasos los cuales son:

- 1.- Aclaración de bases,
- 2- Recepción, apertura y revisión de propuestas y
- 3.-Comunicación del fallo.

Una vez realizado satisfactoriamente en tiempos y fechas el proceso de selección y compra de materiales por parte de la oficina correspondiente (Recursos Materiales), se espera la notificación de la existencia de los materiales requeridos en el almacén general.

Teniendo esta notificación positiva, se procede a realizar el vale de salida de materiales requerido por el almacén general.

El vale de salida realizado por la oficina de mantenimiento da edificios públicos, debe de llevar fecha, nombre de la oficina solicitante., clave, nombre y cantidad de cada uno de los materiales solicitados, nombre y firma de la persona solicitante, nombre y firma de la persona responsable de la entrega y nombre y firma de la persona que retira los materiales, debe de llevar original y dos copias.

Teniendo el vale en orden, acudo al Almacén General con el personal a mi cargo para retirar los materiales solicitados.

El personal encargado del almacén general, para poder entregar el material del vale de salida solicitado, verifica que tenga todos los datos requeridos, y el llenado sea el correcto, checado todo eso, se procede a la entrega de cada uno de los materiales, en donde es responsabilidad mía de revisar y cuantificar que el material recibido sea el correcto, una vez terminada la entrega, se procede a cargarlo al camión para transportarlo a las instalaciones del Subalmacen al que pertenecemos.

También es importante notificar al personal de vigilancia que material llevamos para que nos permitan la salida de las instalaciones del Almacén General.

Al llegar al Subalmacen se procede a cuantificar nuevamente, clasificar, ordenar y acomodar cada material nuevo con los ya existentes, y así darles el mejor cuidado que necesitan tener.

Para poder tener una mayor organización, dentro del Subalmacen, ya que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, orientado a esto trato de ejercer mi función lo mejor posible para tener un mejor desenvolvimiento laboral.

#### **1.6.- Suministro de Materiales.**

Por otro lado, para seguir con el procedimiento que se requiere dentro del Subalmacen, para el suministro de los materiales a los talleres, es necesario saber cuando se necesita y que cantidad de materiales se requieren para realizar alguna reparación, un suministro o un cambio de los mismos en algún Inmueble Público dentro del perímetro Delegacional, para esto el residente de obra encargado, se coordina con sus auxiliares administrativos para realizar recorridos y supervisiones necesarias a cada uno de los inmuebles, entrevistándose con las personas responsables, que son los que saben detalladamente de las



necesidades que se tienen en cada inmueble, o también son requeridas por medio de oficios turnados al jefe de oficina, el cual también se coordina y le autoriza la ejecución de dichos trabajos al residente de obra.

Una vez realizado el levantamiento de las necesidades, y teniendo conocimiento de que material se va a requerir se procede a realizar un vale de salida, previamente el residente de obra o algún auxiliar administrativo debe de consultar las existencias físicas reales de materiales en el Subalmacen, el dicho vale debe de contar con fecha, nombre específico y cantidad requerida del material solicitado, número de orden de trabajo, nombre y firma de quien solicita, nombre y firma de quien autoriza y nombre y firma de quien retira los materiales, esto es con original y dos copias.

Toda vez que se tiene en orden el vale, se procede a surtir el material por el personal autorizado perteneciente al Subalmacen, el cual debe de tener mucho cuidado en entregar las piezas en buenas condiciones, ya que eso habla del funcionamiento que existe dentro del Subalmacen.

Todo este procedimiento para la realización de dichos vales de salida de materiales, siempre se tiene que llevar acabo teniendo una coordinación entre el jefe de oficina, el residente de obras y el responsable del Subalmacen, para evitar una anomalía o un mal entendido en la entrega de los materiales por medio de algún vale que no haya sido realizado legalmente o se encuentre alterado.

### **1.7.- Subalmacen.**

El Subalmacen consta de 5 bodegas, y a pesar de eso, no se tienen los espacios adecuados, tampoco se tienen los estantes o anaqueles que se requieren para un mejor resguardo de los materiales y herramientas, lo que ocasiona que se encuentren dispersos complicando muchas veces la ubicación de los mismos cuando son requeridos.

También es mi responsabilidad realizar un reporte quincenal de existencias de materiales y herramientas que se envía a diferentes oficinas, las cuales deben de tener conocimiento de los recursos materiales con que cuenta la oficina de Mantenimiento a Edificios Públicos.

Una de las oficinas a la cual se le entrega dicho reporte es la de contraloría interna, esta es la encargada de supervisar y revisar que se encuentren las cantidades de materiales existentes tanto físicamente como en los listados. Porque refleja que se haya ejercido el presupuesto autorizado correctamente en la adquisición de los bienes materiales, a la oficina de Recursos Financieros, y así evitar un mal manejo en los bienes de la Nación.

### **Personal del Subalmacen.**

El personal perteneciente al Subalmacen, consta de 5 personas, 1 responsable general, 3 encargados de cargar y reacomodar los materiales y herramientas y 1 chofer. El horario que tienen de labores es de 7:00 a.m. a 15:00 hrs.

### **1.8.- Problematicación.**

Uno de los problemas que existe dentro del Subalmacen, que he notado por la experiencia de tantos años, se debe a que el personal no cuenta con una capacitación adecuada, y no tienen los conocimientos requeridos ni adecuados para llevar un buen funcionamiento del Subalmacen, por lo tanto no tienen una organización para el cuidado de los materiales y eso ocasiona que surjan anomalías, las cuales no son detectadas al momento, sino en un futuro, cuando se realiza una verificación de existencias reales.

Otro problema también es la baja escolaridad de los trabajadores lo cual va frenando la funcionalidad del Subalmacen, lo que ocasiona que desconozcan las normatividades establecidas para el control, manejo y almacenamiento de los diferentes materiales y herramientas existentes, lo cual origina que pierden el interés de la seguridad requerida. Y esto no permite que el personal tenga un mayor desenvolvimiento laboral, ya que su visión es muy poca hacia la expectativa de superación.

## **CAPÍTULO II. CATEGORIA DE ANÁLISIS.**

Teniendo en cuenta los problemas que se tienen en el Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos, del cual soy el responsable, se puede atribuir por un lado, a la falta de una planeación por parte del personal en sus actividades y responsabilidades diarias, las cuales las ejecutan sin tener un control administrativo bien definido, por lo que se requiere una capacitación, también es importante no olvidar que debo de aplicar una organización administrativa.

La organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, y la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización que solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros), y funciona mediante normas y base de datos que han sido dispuestos para estos propósitos. (es. Wikipedia. org, wiki, organización).

Empezaré por describir lo que es la Administración para poder comprender la falla que se tiene.

### **2.1.- La Administración.**

Es un arte cuando intervienen los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia. (Chiavenato, 2000, p7.)

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, y métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de

su teoría; con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. (Chiavenato, 2000, p 60.).

Autores como Koontz define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con cinco elementos que se detallan a continuación:

- 1.- Planificación.- Es donde se realizan las acciones de los trabajos basándose en la planeación de cada uno de los proyectos.
  - 2.- Designación de Personal.- Consiste en seleccionar a las personas más aptas para desempeñar dicha función.
  - 3.- Control.- Determina el desempeño y corrige los desvíos o discrepancias y garantiza el cumplimiento de lo planeado.
  - 4.- Organización.- Agrupar las actividades de los diferentes cargos asignados.
  - 5.- Dirección.- Es el desempeño de los cargos en la comunicación con el liderazgo y motivación del personal hacia los objetivos.
- (Koontz, 2004, p 21.).

Por otro lado Miner define el proceso administrativo con cinco elementos los cuales son:

- 1.- Planificación.- Es la parte que opera la ejecución directa de los trabajos que serán realizados y vigilados en el proceso de planeación.
  - 2.- Organización.- Define a la autoridad y responsabilidad para la asignación de puestos.
  - 3.- Dirección.- Dirige las actividades diarias orientándolas para tener una mayor superación.
  - 4.- Coordinación.- Disponer un conjunto de cosas o acciones de forma ordenada con vistas a un objeto común.
  - 5.-Control.- Define los estándares en el desempeño de las diferentes actividades.
- (Miner, 2002, p 20.).

Por lo que la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afectan.

Idalberto Chiavenato organiza el proceso administrativo de la siguiente manera: En primer lugar la administración, en donde se encuentra la, Planificación, Organización, Dirección y Control, que deben de ser ejecutados por los subordinados, para lograr los objetivos de la empresa.

En donde las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera de forma enfocada a:

- 1.- Planificar.- Es definir la misión y formular los objetivos de los planes para alcanzar los programas.
- 2.- Organizar.- Es la división del trabajo agrupando las actividades y asignando los recursos.
- 3.- Dirigir.- Designa el personal coordinando sus esfuerzos.
4. Controlar.- Monitorear el desempeño de la evaluación para emprender acciones correctivas. (Chiavenato, 2000, p 225,231).

En donde el desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo.

Por lo que, las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no sólo conforma una secuencia cíclica, sino que se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto. El proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo.

Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son sólo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Como podemos darnos cuenta es muy importante complementar con una planeación.

## **2.2.- Planeación.**

Para tratar de tener un mayor rendimiento en las actividades diarias, se necesita aplicar una planeación o planeamiento en el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Parte de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbitos, niveles y actitudes. Dado que a veces puede tratarse de un proceso de toma de decisiones, se pueden distinguir varias etapas las cuales son:

- 1.- Identificación del problema.
- 2.- Desarrollo de alternativas.
- 3.- Elección de la alternativa más conveniente.
- 4.- Ejecución del plan.

(Miklos. 2001, p19.).

En los casos de la planeación reactiva y operativa no se hace un enfático uso en la toma de decisiones, ya que es lineal y sólo administra los procesos en curso de alguna organización o sistema. El caso de la planeación táctica, estratégica y normativa, puede requerir los conceptos de toma de decisiones por lo complejo y amplio. De alguna manera se utiliza la planeación en la vida cotidiana, en sus diferentes expresiones, pero es muy importante distinguir las características en el entorno o medio ambiente en que se desenvuelven, ya que no es lo mismo decidir por una persona que por miles de personas. Cada escenario es muy diverso; de allí la importancia de la planeación. (Miklos, 2001, p 20).

## **2.3.- Los Tipos de Planeación.**

Por su marco temporal, pueden ser de corto, mediano y largo plazo. Por su especificidad y frecuencia de uso, pueden ser específicos, técnicos o permanentes.

Por su amplitud, La planeación puede indicar la necesidad de planes: Estratégicos, Tácticos, Operativos y Normativos.

El primero y el último se realizan a largo plazo, el segundo en el mediano plazo y el tercero en el corto plazo.

Según la naturaleza de la organización, se deberán aplicar un conjunto de planes alineados para su actuación.

### **Planeación Estratégica.**

Es el proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Esto suele llevarse a cabo dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando, la cual se realiza por medio de tácticas y procedimientos empleados para el logro de un objetivo específico o determinado, se planifica a largo plazo más de 5 años.

### **Planeación Táctica.**

La parte táctica es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas, visto desde un punto de vista sistémico. Es interactivo, ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados. (Miklos, 2001, p 50).

La incertidumbre provocada por las presiones e influencias ambientales debe ser asimilada por la parte intermedia o táctica. Se debe convertir e interpretar en las decisiones estratégicas, del nivel más alto, en planes concretos en el nivel medio, se convierte en planes que se pueden emprender y, a su vez, subdividir y detallar en planes operacionales a ejecutarse en el nivel operativo.

El nivel Táctico es la toma de decisiones, el seguimiento y control parcial. Se planifica a mediano plazo entre 2 a 5 años.

### **Planeación Operativa.**

Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza un microplaneamiento de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla cómo

deberán alcanzarse las metas. En realidad, todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel operativo, lo que en gran medida influye y determina, en conjunto con la parte táctica, la obtención de resultados.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico de enfoque, del sistema cerrado. Se organiza con base en los procesos programables y las técnicas computacionales. Se trata de convertir una idea en realidad, o ejecutar el propósito de una acción a través de varias vías, se trabaja a corto plazo generalmente a menos de 1 año. (Peña, 1977, p 5.).

### **Planeación Normativa.**

La planeación Normativa se refiere a la conformación de normas, políticas y reglas establecidas para el funcionamiento de una organización. Se apoya en la conformación de estándares, metodologías y métodos para el correcto funcionamiento de las actividades planeadas.

La parte normativa se refiere al establecimiento de reglas y/o leyes y/o políticas dentro de cualquier grupo u organización, sobre todo para mantener el control, seguimiento y desarrollo de la planeación, así como el desarrollo de las normas y políticas establecidas. La planeación está estrechamente vinculado con el diseño de la estructura organizativa. Se aplica en áreas muy específicas, que generalmente son las que vigilan y definen aspectos que en otros niveles no es posible delimitar. (Miklos, 2001, p 60.).

### **2.4.- Desarrollo Estratégico.**

Durante su desarrollo estratégico se debe definir la misión, visión, valores y los objetivos de la organización.

La misión es cumplir con la finalidad para la cual fue creada la organización.

La visión es la situación en la que se pretende que se encuentre la organización en un futuro a largo plazo. Por ejemplo, si se desea que la empresa sea líder en ventas de cubiertas en determinada región, con recursos humanos calificados y una excelente relación con la comunidad en un lapso de cinco o diez años.



Los valores son el conjunto de normas por las cuales se rigen los colaboradores dentro de la organización. (Chiavenato, 2000, p 321.).

Los objetivos son más específicos que la visión, pero comparten un plazo similar. Puede decirse que el objetivo abarca una dimensión de la visión. Por ejemplo, los objetivos podrían ser aumentar la participación en ventas; mejorar la capacitación de los recursos humanos; Mejorar la imagen de la empresa frente a la comunidad, etc. (Chiavenato, 2000, p 324.).

Debe estar dirigida a los tres niveles estratégicos de una organización, los cuales son nivel Directivo, Gerencial y Operacional, esto es con la finalidad de que exista una congruencia en lo que se planea con lo que realmente se puede realizar en las diferentes áreas de la organización.

En la mayor parte de las organizaciones los objetivos de planeamiento se resumen en obtener beneficios para sus accionistas, empleados, la sociedad y el medio ambiente.

Asignar los recursos a cada tarea (tiempo, dinero u horas hombre) es responsabilidad de los encargados del planeamiento, al igual que el orden en que se realizará cada tarea.

El desarrollo de todo tipo de planeación, por su amplitud, debe seguir una serie de pasos, se debe realizar una acotación del alcance, el tiempo, el lugar, la definición de los medios y los recursos con que se cuenta, esto implica realizar un análisis previo de lugar en donde se aplicará.

Se puede continuar realizando un diagnóstico de la situación, donde se vean:

- Los recursos.
- Lo interno y externo (el medio ambiente incluido).
- Las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas.

(Chiavenato, 2000, p 322.).

Todo planteamiento es acotado, por lo que es necesario el desarrollo de los puntos anteriores para poder definir una forma de solucionar un problema y lograr su alcance deseado.

Otro tipo de características que distinguen a la planeación es la existencia del tomador de decisiones, cuando se realiza la planeación es necesario que exista un fuerte compromiso por parte de todos los integrantes en la organización; en la planeación plan es lo más importante, y todos los integrantes deben conocerlo. Es de importancia el tomador de decisiones, debido a que es quien debe contar con la capacidad de poder definir las diferencias existentes en alguna definición o actividad por realizar. También debe vigilar el curso de las tareas y pueda aplicar los cambios adaptativos dentro del planeamiento. Debe contar con cierto liderazgo y tomar las decisiones en el nivel respectivo. (Churchman, 1993, p 25).

Todo esto me sirve para aprovechar y aplicar los conocimientos que se van adquiriendo día con día, para tratar de darles una solución a los problemas que surgen con el personal a mi cargo, y así a la vez aplicar lo planeado.

También no podemos olvidar que hacen falta cursos de capacitación, para tratar de que tengan un mayor desenvolvimiento laboral.

El hombre a través del trabajo transforma los objetos en productos determinados, por medio de instrumentos o herramientas, para ello requiere de conocimientos y experiencia sobre las tareas del puesto a desempeñar. Cuando no se cuenta con estos elementos, se necesita que a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje, y se le proporcione al trabajador los conocimientos y habilidades requeridas para la realización óptima de sus funciones o para su perfeccionamiento, sin olvidar que tanto el aspecto actitudinal como el medio ambiente en que se encuentran se deben considerar en la capacitación.

## **2.5.- Capacitación.**

Como podemos ver cada uno de los autores nos da su perspectiva de cómo conciben la capacitación, todo para llegar a un fin común, que el personal se supere y no se quede estancado en un solo conocimiento laboral, y al mismo tiempo ayudar a las organizaciones y o empresas a ser mas competitivas.

“Capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (Aquino, 1997, p 12).

“La Capacitación esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos mas dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.” (Blake, 2000, p 31).

“El Término Capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo.” (Bohlander, 1999, p 10).

“La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.” (Siliceo, 1982, p 15).

Partiendo de las diferentes definiciones se puede decir que:

La Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se le da al personal con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

Primero cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. (Taylor, 1981, p 14).

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad organizacional, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la organización sino también en el potencial de sus miembros.

Si nos preguntáramos como aprende la gente en las organizaciones podría contestarse simplemente a través de la capacitación. Esta respuesta sería absolutamente correcta, excepto que en realidad explica un proceso que no conocemos, el del aprendizaje, a través de otro proceso que es el de la capacitación del cual no sabemos demasiado. Sabemos que la capacitación sirve, pero no exactamente cuándo y cómo. A decir verdad, la cantidad de fracasos en capacitación es muy alta: ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría si hubiera algo capaz de reemplazarla.

## **2.6.- Tipos de Capacitación.**

La capacitación para su ejecución requiere de una estructura organizacional acorde que le permita lograr los objetivos planteados, el tipo o dimensión de la misma depende de varios factores entre los que se encuentran: el número de trabajadores, el tipo y nivel de capacitación que se impartirá, el presupuesto designado, el proceso de trabajo que se desarrolla, el puesto que se desempeña, las características de los trabajadores, etc.

De acuerdo a las características, el tipo de trabajo y a la amplitud de la unidad de producción se presentan una serie de formas para efectuar la capacitación. Los modos de capacitación pueden ser por el origen del financiamiento, el cargo del costo y su estructura, por la finalidad en su ejecución, el conocimiento que se adquiere, la habilidad que se desarrolla y la actitud que se modifica en el personal a quién se dirige. (Peña, 1977, p 22).

En las empresas u organizaciones, la capacitación debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos y proveer los medios para la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u

organizacional. Estas demandas, cada vez más complejas, provienen tanto de directores generales como de los responsables operativos.

### **2.7.- Para que la Capacitación.**

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es que debemos estar siempre actualizados.

Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su personal debe quedar rezagado, y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitándolo permanentemente. (Siliceo, 1996, p 55).

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para

esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son: incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falla en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea). Como así también el ingreso de nuevos empleados a la empresa.

Medir el impacto de la capacitación en la organización es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial.

Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

## **2.8.- Como Detectar Necesidades de Capacitación.**

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una organización.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes o directivos deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- 1.- Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la

capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

2.- De tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

3.- De personas, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

## **2.9.- Diseño del Programa de Capacitación.**

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

Debe estar dirigido hacia ¿QUÉ debe enseñarse?

También es necesario definir ¿QUIÉN debe aprender?

Se necesita saber ¿CUÁNDO debe enseñarse?

Es necesario conocer ¿DÓNDE debe enseñarse?

Explicar ¿CÓMO debe enseñarse?

Y también ¿QUIÉN debe enseñar?

La capacitación debe enfocarse al menos en cuatro objetivos:

### **1.-Objetivos de capacitación:**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

### **2.- Disposición y motivación de la persona:**

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de



madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

### 3.- Principios de aprendizaje:

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

### 4.- Características de los instructores.

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales y deseables que debe tener todo instructor son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

## **2.10.- Como Implementar el Programa de Capacitación.**

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

## **2.11.- Dimensiones de la Capacitación.**

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la organización.

La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad tienen una importancia fundamental en las organizaciones actuales.

La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de vídeo, entre otros.

Estos últimos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar.

## **2.12.- Evaluación del Programa de Capacitación.**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?.

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación del programa es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no dicho programa. Además esta retroalimentación, es una herramienta clave para el análisis futuro de los programas, y a través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación. (Ulrich, 2000, p 40).

## **2.13.- Importancia de los Recursos Humanos.**

Vivimos en una sociedad que se mueve rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado. (Sherman, 1992, p 60).

En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso máspreciado de una organización. Se encarga principalmente de las

siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las organizaciones para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Los cambios del medio ambiente requieren de cantidad de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus metas estratégicas. Debido a eso muchas de estas reacciones implican recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos esta sintiendo la presión. Desempeña un papel sumamente importante en toda organización para enfrentar los siguientes desafíos, que son imprescindibles tener en cuenta para competir en el siglo XXI.

#### **2.14.- Desarrollo de Capital Humano.**

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la organización.

Para integrar capital humano en las organizaciones, los directivos deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los directivos de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y

capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la organización.

Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro. (Penerini, 1995, p 30).

### **CAPÍTULO III. PROPUESTA.**

Para que el Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos, tenga un mejor funcionamiento, es necesario que los trabajadores que están actualmente desempeñando sus labores, sean sometidos a una capacitación multifuncional.

La naturaleza y amplitud de las necesidades, así como la diversidad de características del personal sujeto a la determinación de necesidades de capacitación, exigen varios procedimientos y, desde luego, la flexibilidad de los mismos.

Un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado o el modo característico de enfrentar cierta labor.

Existe una clara distinción entre los procedimientos utilizados al determinar las necesidades manifiestas. Junto con ello la magnitud de las necesidades, y la disponibilidad de recursos técnicos y económicos, condicionan algunas variantes en los procedimientos que se han de seguir, así como la selección de determinadas técnicas de investigación.

Aún en la actualidad, aunque muchas organizaciones cuentan con un área especializada de capacitación, la gran mayoría no realiza un trabajo serio de determinación de necesidades de capacitación. Esta situación se debe principalmente al desconocimiento de la metodología para determinar necesidades y a que es más sencillo hacer un trabajo superficial. Aunque parezca paradójico, el propio personal encargado de la función de capacitación, requiere una sólida preparación por medio de seminarios, talleres e investigaciones. (Nuñez, 1998, p61).

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. (Blake, 2000, p 55).

Mientras más se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

### **3.1.- Principios de Aprendizaje.**

#### **Participación.**

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso.

#### **Repetición.**

Aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

#### **Relevancia.**

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

#### **Transferencia.**

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto y las tareas que conlleva.

#### **Retroalimentación.**

La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendizaje no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés. (William, 2000, p 248, 249,250).

### **3.2.- Técnicas para un Modelo de Capacitación.**

Las Técnicas para un modelo de Capacitación deben de determinar los aspectos de interés del proceso objeto de estudio, la asimilación de conocimientos por parte de los seres humanos y las características de las organizaciones en la actualidad, el siguiente paso es unificar estos factores con vistas a establecer las

regularidades de que deben disponer las técnicas para la capacitación en la organización, los cuales son:

➤ **Motivación al Trabajador.**

Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.

➤ **Universalidad.**

El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe. No obstante, en este caso es factible e imprescindible que cumpla con esta condición para que pueda ser aplicado en todo el amplio universo organizacional contemporáneo.

➤ **Proporcionar los Conocimientos que Contribuyan a Mejorar el Desempeño.**

En este aspecto es importante señalar que incluye el conocimiento de la actividad y características de la organización, con lo cual se convierte en un mecanismo de formación de trabajadores potenciales.

➤ **Amplitud de Visión.**

Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto. Sin perder de vista el incremento en los costos que puede tener asociado, la capacitación no debe ser una camisa de fuerza que limite el acceso del sujeto a conocimientos indirectos, pues debe recordarse que mientras más universal es la preparación del hombre mayor será su profundidad de análisis y más abarcadoras sus valoraciones y por tanto aporta un mayor valor agregado al capital humano de la organización.



➤ **Promover el Dominio de la Tecnología.**

La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la organización.

➤ **Promover la Comunicación.**

Uno de los riesgos que enfrenta la organización es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal. El análisis en detalle de esta problemática se aparta de los objetivos de este trabajo, pero debe quedar establecido que la capacitación tiene que jugar un papel activo para evitar que esta amenaza se convierta en una debilidad.

➤ **Alcanzar los Objetivos antes Señalados a un Costo Razonable.**

Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el impacto en la organización se encuentra en correspondencia con los costos incurridos (Núñez, 1998, p 87,88).

### **3.3.- PRESENTACIÓN.**

Para el Subalmacen, la capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, como son, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en el Subalmacen. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes

y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del trabajador.

El Plan de Capacitación incluye a los trabajadores, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios trabajadores identificados en las fichas de desempeño laboral; así mismo esta enmarcado dentro de los procedimientos para capacitación.

### **3.4.- PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL SUBALMACEN DE MANTENIMIENTO A EDIFICIOS PUBLICOS.**

#### **I.- ACTIVIDAD DEL SUBALMACEN.**

El Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos, se encarga de suministrar materiales y herramientas, a los Inmuebles Públicos pertenecientes a la Delegación Xochimilco.

#### **II. JUSTIFICACIÓN.**

Como en toda organización el recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una

organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe el subordinado en sus relaciones individuales, que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les tengan diariamente. También son importantes el ambiente laboral, y la medida en que se facilite o realice el cumplimiento de sus labores de cada trabajador.

Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización, direccionado a la optimización de los servicios.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área de recursos humanos para la mejora en la calidad del servicio.

### **III.- ALCANCE.**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos.

### **3.5.- FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Establecer el propósito general de impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

Elevar el nivel de conocimientos de los trabajadores y, con ello, el incremento del rendimiento laboral en el Subalmacen.

Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros del Subalmacen en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, del servicio y la calidad y, con ello, a elevar la moral del trabajador.

La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar su participación en programas de capacitación.

Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

Mantener al trabajador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

### **3.6.- OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION.**

#### **Objetivos Generales:**

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos y o funciones.

- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el trabajador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo mas receptivo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos del Subalmacen, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
  - Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
  - Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de diferentes actividades.
  - Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

#### **3.7.- METAS.**

Capacitar 100% al personal operativo del Subalmacen, para poder realizar las diferentes actividades que se presenten.

#### **3.8. ESTRATEGIAS.**

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Resolución de casos casuísticos en el área.
- Realización de talleres de adiestramiento.
- Metodología en la ejecución de actividades.

### **3.9.- TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION.**

#### **1.- Tipos de Capacitación.**

##### **Capacitación Inductiva.**

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

##### **Capacitación Preventiva.**

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo organizacional.

##### **Capacitación Correctiva.**

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la organización, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuales son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

## **Capacitación para el Desarrollo de Carrera.**

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los trabajadores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la organización puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

### **2.- Modalidades de Capacitación.**

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

#### **Formación.**

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

#### **Actualización.**

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

#### **Especialización.**

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

#### **Perfeccionamiento.**

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

### **Complementación.**

Su propósito es reforzar la formación de un trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

### **3.- Niveles de Capacitación.**

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

#### **Nivel Básico.**

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en el Subalmacen.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño de su función.

#### **Nivel Intermedio.**

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

#### **Nivel Avanzado.**

Se orienta al personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidades dentro del Subalmacen.



### **3.10.- ACCIONES A DESARROLLAR.**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

#### **TEMAS DE CAPACITACIÓN.**

##### **SISTEMA INSTITUCIONAL.**

- Planeamiento Estratégico.
- Administración y organización.
- Cultura Organizacional.

##### **IMAGEN INSTITUCIONAL.**

- Relaciones Humanas.
- Relaciones Públicas.
- Administración por Valores.
- Mejoramiento del Clima Laboral.

### **3.11.- RECURSOS.**

#### **1.- HUMANOS.**

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: licenciados en administración, contadores, Psicólogos, etc.

#### **2.- MATERIALES.**

##### **INFRAESTRUCTURA.**

Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la Subdirección de Recursos Humanos.

## MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.

Esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, rotafolios, equipo multimedia, y ventilación adecuada.

## DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.

Entre ellos se debe tener: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

### 3.- FINANCIEROS.

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

#### 3.12.- PRESUPUESTO.

Se describe un listado de las necesidades que serán requeridas en los cursos de capacitación.

DESCRIPCION	UNID.	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Pasajes Terrestres	P.sje.	10		
Viáticos	h/día	09		
Plumones de colores	Unid.	06		
Alquiler retroproyector	Unid.	01		
Alquiler datashow	Unid.	01		
Fólder	Unid.	60		
Separatas anilladas	Unid.	60		
Certificados	Unid.	60		
Lapiceros tinta seca	Unid.	65		
Papel A4-80 gramos	Ciento	03		
Refrigerios	Unid.	70		
Honorarios de expositores	Global			
Imprevistos	%			
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>				

### 3.13.- CRONOGRAMA.

Se marcan los tiempos requeridos para los cursos de capacitación que serán impartidos.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	M E S E S											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planeamiento Estratégico	?											
Conferencia: Cultura Organizacional		?										
Taller: Relaciones Humanas			?									
Curso: Administración y organización					?							
Seminario: Control Patrimonial						?						
Conferencia: Relaciones Públicas							?					
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral								?				
Cursillo: Gestión del Cambio									?			
Seminario: Auditoria y Normas de Control										?		
Conferencia: Administración por Valores											?	

## **CONCLUSIONES.**

Tomando en cuenta a lo largo de mi experiencia laboral que me ha dejado el ser responsable del Subalmacen, puedo llegar a una serie de conclusiones que me permiten especificar y reflexionar sobre la importancia de aplicar una planeación y una organización adecuada en mis funciones laborales.

Una de las primeras conclusiones que se denotan en el capítulo uno, es la falta de cursos de capacitación al personal operativo del Subalmacen de Mantenimiento a Edificios Públicos, para que puedan adquirir nuevos conocimientos y así tener un desempeño más satisfactorio en sus funciones laborales, sin olvidar que el desarrollo del factor humano dentro de cualquier organización es muy importante, pues se requiere de un proceso integral en donde se contemplen todos aquellos factores que se necesitan para realizar las actividades con una mayor eficiencia, eficacia y calidad.

Otra de las conclusiones a las cuales he llegado, en el capítulo segundo, teniendo en cuenta la problemática que existe, se debe a que el personal no cuenta con una preparación educativa sobresaliente, lo que ocasiona, que fallen en sus actividades y responsabilidades diarias, las cuales las ejecutan sin tener un control administrativo bien definido, y también no tienen una organización.

En donde la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas, y la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización que solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Por última conclusión en el capítulo tres, puedo decir que resultaría positiva la propuesta de crear un proyecto de capacitación multifuncional para poder lograr un mayor aprovechamiento en el desenvolvimiento laboral, porque la naturaleza y amplitud de las necesidades así como la diversidad de características del personal

sujeto a la determinación de necesidades de capacitación, exigen varios procedimientos y desde luego, la flexibilidad de los mismos. Porque un procedimiento es la sucesión definida de condiciones y etapas para lograr un fin determinado para enfrentar cierta labor.

## **Bibliografía.**

AQUINO, Jorge A., *Recursos Humanos*. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

BOHLANDER, G. ; Sherman, A. ; Snell, A; *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.

BLAKE, O., *Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación*, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Quinta edición, Edit: Mc Graw-Hill, México, 2000.

CHURCHMAN, C. W. *El Enfoque de Sistemas*. Edit. Diana.1993.

LAFOURKADE, P. *Evaluación de los Aprendizajes*, Editorial Kapeluz, Argentina, 1980.

MIKLOS, T. *Planeación Interactiva*. Edit: Limusa, México, 2001.

MIKLOS, T. *Planeación Prospectiva*. Edit: Limusa, México, 2001.

NUÑEZ, M, Alejandro. *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*, cuarta edición, Edit: Trillas, 1998.

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

PEÑA Z. Orlando, *Aspectos Generales para Establecer la Capacitación*. México, 1977.

SILICEO Aguilar, Alfonso. *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Editorial Limusa. México, 1982. 2a Edición.

SHERMAN, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W. *Administración de los Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición.

TAYLOR, Frederick, *Principios de Administración Científica*, El Ateneo, Buenos Aires, 1981.

ULRICH, D. *Evaluación de Resultados*, Ediciones Granica, S.A., España, 2000.

WILLIAM B. Werter, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, 2000, quinta edición.

es. [wikipedia.org/wiki/organización](http://wikipedia.org/wiki/organización).

Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco, Septiembre, 2004.

WILLIAM B. Werter, *Administración de personal y Recursos Humanos*, Edit. Mc Graw-Hill Interamericana, 2000, quinta edición.

es. [wikipedia.org/wiki/organización](http://wikipedia.org/wiki/organización).

Manual Administrativo de la Delegación Xochimilco, Septiembre, 2004.