



318525  
3  
255

# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA:  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

(1984 - 1988)

"ACTITUD HACIA LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS EN  
MEXICO: SECTORES PUBLICO, PRIVADO Y TRASNACIONAL."

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTAN:

*Tania Esperanza Fábrega Chimali*  
*Marta del Carmen Méndez Hernández*  
*Emma Yolanda Santana Aldape*

ASESOR DE TESIS: *Anabell Pagaza Arroyo*

México, D.F.

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

RESUMEN .....	3
INTRODUCCION .....	4
JUSTIFICACION .....	6

### CAPITULO I LA CAPACITACION

1.1 ORIGEN DE LA CAPACITACION .....	9
1.2 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE LA CAPACITACION ....	11
1.3 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION .....	14
1.4 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION .....	18
1.5 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CAPACITACION A NIVEL EMPRESA .....	31

### CAPITULO II LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO

2.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS .....	33
2.2 LAS DOS FASES DE LA TAREA DEL EJECUTIVO .....	35
2.3 METODOS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS .....	42
2.4 APLICACION DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS .....	44
2.5 LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO SEGUN ROBERT BURR .....	45

### CAPITULO III UN PROCESO INTEGRAL DE LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO

3.1 GENERALIDADES .....	48
3.2 FASE DE DETECCION DE NECESIDADES .....	49
3.3 FASE DE DESARROLLO .....	51
3.4 FASE DE EVALUACION .....	52

## CAPITULO IV ACTITUD

4.1	CONCEPTO DE ACTITUD .....	54
4.2	COMO SE MIDEN LAS ACTITUDES? .....	55

CONCLUSIONES .....	57
--------------------	----

## CAPITULO V ASPECTO METODOLOGICO

5.1	OBJETIVOS Y PROBLEMA .....	59
5.2	HIPOTESIS NULAS .....	60
5.3	TIPOS DE VARIABLES .....	61
5.4	DEFINICION DE VARIABLES .....	62
5.5	MUESTRA .....	64
5.6	TIPO DE ESTUDIO .....	65
5.7	DISEÑO DE INVESTIGACION .....	66
5.8	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS .....	67
5.9	PROCEDIMIENTO .....	69
5.10	ANALISIS ESTADISTICO .....	71

## CAPITULO VI RESULTADOS

6.1	RESULTADOS .....	73
6.2	DISCUSION .....	77
6.3	CONCLUSIONES .....	80
6.4	LIMITACIONES Y SUGERENCIAS .....	81

CITAS BIBLIOGRAFICAS .....	82
BIBLIOGRAFIA .....	83

ANEXOS

## RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un estudio comparativo en el que se pretendió describir la actitud hacia la Capacitación de Ejecutivos Mexicanos pertenecientes a los Sectores Público, Privado y Transnacional.

Se pretendió conocer las diferencias o similitudes que existen en la actitud hacia la Capacitación de los Ejecutivos en Mexico entre el sector Público y Privado, Público y Transnacional y Privado y Transnacional mediante la aplicación de un cuestionario que se validó por construcción o concepto y su confiabilidad se calculó por la forma general del modelo ALPHA (a).

Es un estudio de campo comparativo y se trabajó con una muestra de 120 sujetos, de los cuales correspondieron 40 a cada sector previamente establecido.

Se utilizó el paquete estadístico SPSS (1985), iniciando con un análisis de frecuencias de la muestra general, siguiendo con un análisis de frecuencias por cada sector y finalizando con la prueba estadística Análisis de Varianza (ANOVA) para determinar si existen diferencias significativas entre los grupos.

El resultado obtenido al finalizar la investigación fue el rechazo de las hipótesis nulas, correspondiendo la actitud más favorable al sector Transnacional, siguiéndole el sector Privado y finalmente, con una actitud menos favorable el sector Público.

## INTRODUCCION

Se supone que si se revisaran los indicadores del comportamiento de la gran mayoría de egresados de escuelas y universidades públicas o privadas, no obstante el grado de escolaridad alcanzado, se encontraría en la práctica un cierto grado de insuficiencias y limitaciones cuando se incorporan en la vida activa de los negocios.

Lo anterior se debe a que la educación escolar es básicamente teórica y general, encaminada a orientar la conducta del hombre o bien modificarla, ya que dicha formación escolar se reduce tan sólo a la transmisión de los conocimientos y experiencias, indispensables para conocer el medio natural y el medio social en que se ha de vivir y actuar, pero insuficiente como instrumento para manejar con éxito las situaciones que posteriormente exige la práctica y que difieren de la enseñanza teórica adquirida.

De ahí que el sujeto para una mejor adaptación a los sistemas creados por la evolución de la tecnología y la ciencia deba continuar aprendiendo, para ubicarse satisfactoriamente en el proceso permanente que requiere la solución de los problemas del medio en el que actúa.

La educación postescolar es la que en rigor modifica la conducta individual o al menos permite al hombre que se adapte a su ambiente laboral o bien modificarlo a través del proceso cultural.

Con base en estas consideraciones, se enfatiza la necesidad de capacitar y desarrollar los recursos humanos de la empresa en esta época de avances tecnológicos en el campo de la ciencia y manejos de personal, indispensables para el desarrollo de las organizaciones, sin importar si su actividad es industrial, comercial, financiera o de servicio.

La capacitación tiene como fin último ofrecer al hombre las posibilidades para un desarrollo integral de su persona, debido a esto, ni la edad, ni el medio social o laboral deberán ser obstáculo para impartirla. En la actualidad, la preparación para el trabajo es cada vez más compleja a medida que surgen nuevos descubrimientos e innovaciones. La capacitación ha estado relacionada siempre con las fuerzas productivas y por ello se ha convertido en una verdadera necesidad para el desarrollo de las organizaciones y del país en general.

Un hecho que debe tomarse muy en cuenta, es la imposibilidad de las escuelas y universidades de preparar adecuadamente a los elementos que egresan de éstas para adaptarse a las exigencias de cada empresa y más si se considera que este país carece de las especialidades que demanda el desarrollo o aplicación de alta tecnología y de otras ramas de la ciencia.

Para establecer el equilibrio de conocimientos que requieren las empresas, es conveniente que tanto los Ejecutivos de nuevo ingreso como los que ya se encuentran laborando, reciban capacitación para que puedan ejecutar satisfactoriamente las exigencias que requiera su puesto.

Todo lo anterior ha despertado el interés de realizar esta investigación, la cual consta de cuatro aspectos fundamentales:

En la primera parte se visualiza la capacitación desde un punto de vista únicamente teórico y tiene como objetivo dar una visión general de lo que es esta función educativa, de sus objetivos y de los puntos de apoyo con los que cuenta.

En la segunda parte se habla ya propiamente de la capacitación del Ejecutivo, tomando en cuenta su importancia y las características principales de dicha función.

En la tercera parte se propone un sistema integral de Capacitación para Ejecutivos que intenta responder a las necesidades que afrontan las organizaciones en la actualidad.

Por último, se presenta una breve explicación de lo que es la actitud, así como del método propuesto por Lickert para medirla.

El instrumento de recolección de datos que se utilizó en esta investigación es un cuestionario que mide la actitud hacia la Capacitación de Ejecutivos, el cual fué validado por construcción o concepto y su confiabilidad fué calculada por la forma general del modelo ALPHA (a).

## JUSTIFICACION

La Capacitación, además de ser un requerimiento legal según el Artículo 123, Apartado "A", Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, elevado a categoría de rango de garantía constitucional en el año de 1978, y la Ley Federal del Trabajo, Título Cuarto, Capítulo III bis, es una necesidad a nivel constitucional para lograr un desempeño eficiente de las labores asignadas, lo cuál conlleva no sólo a un desarrollo de la organización sino también a una mayor autosatisfacción por parte de los empleados considerados individualmente. Lo anterior ha despertado el interés por conocer la actitud de los Ejecutivos hacia la Capacitación que se les imparte en la organización.

No se puede esperar que las escuelas y universidades preparen personal para tareas específicas, ésto es responsabilidad de las empresas. Por regla general, los Ejecutivos constituyen un grupo heterogéneo en cuanto a capacidad, escolaridad, experiencia y tipo y grado de especialización, sin embargo todos tienen en común una responsabilidad fundamental consistente en coordinar los elementos humanos y materiales disponibles en la unidad a su cargo y orientarlos hacia el logro de objetivos predeterminados.

Se cree que desgraciadamente los profesionistas que ocupan un puesto a nivel ejecutivo consideran que la capacitación no les dará mayor grado de conocimientos del ya adquirido, ésto depende en gran parte del tipo de organización en la que presten sus servicios, pues cada sector tiene una actitud muy particular hacia el desarrollo integral de sus empleados debido a sus diferentes perspectivas.

El presente estudio trata de clarificar la actitud de los Ejecutivos de los tres diferentes sectores (Público, Privado y Transnacional) hacia la capacitación que se imparte para ellos, así como sus diferencias o similitudes para detectar el grado de importancia que le dan a la misma.

## MARCO TEORICO

**CAPITULO I**  
**LA CAPACITACION**

## 1.1. ORIGEN DE LA CAPACITACION.

La transmisión del conocimiento es algo que va implícito al hombre, y por ello se ha dado a través de todos los sistemas sociales desde los principios de la humanidad.

En un principio el hombre se capacitó de manera empírica, aprendiendo de sus aciertos y de sus errores. El conocimiento se transmitía de manera informal y espontánea de generación en generación, y no se puede hablar aún de una conciencia real del individuo sobre las posibilidades de progreso que tiene al emplear su voluntad, su inteligencia y su esfuerzo.

A partir del siglo XII, aunque no de manera sistemática, empieza el hombre a capacitarse de acuerdo a una división del trabajo hecha con base en habilidades, conocimientos y experiencias. La transmisión del conocimiento se hacía principalmente a través de un sistema gremial de los maestros hacia los oficiales y aprendices.

Con el avance de la ciencia y la tecnología, la capacitación en el trabajo fué adquiriendo mayor importancia: cada vez se requería de más personal calificado que pudiera responder a las necesidades que demandaba el desarrollo industrial.

Sin embargo, hasta hace pocos años se empezó a considerar la Capacitación lo suficientemente importante como para que se impulsara desde el seno organizacional, dándole apoyo económico y legal con el fin de que su implementación llegara de manera general y sistematizada a todos los mexicanos que de alguna manera contribuyeran y participaran en el progreso nacional.

México, a través de su historia, también ha tratado de resolver los problemas que en materia de educación ha enfrentado y más específicamente hablando, de capacitar individuos que respondan a la necesidad del sistema. Por ello en 1930 el gobierno mexicano inició un primer intento de apoyar legalmente a la capacitación en el trabajo, ofreciendo oportunidades a los trabajadores para desarrollarse dentro de la organización, pero no fué sino hasta 1978, durante el sexenio del Lic. José López Portillo, que la capacitación se convirtió en una obligación para los patrones y un derecho para los trabajadores.

Segun Cabazos, en la Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada (1979), a partir de la reglamentación de esta necesidad social que se implementó en el año anteriormente mencionado, los esfuerzos en la investigación de métodos, procedimientos y técnicas para el desarrollo de la capacitación han aumentado considerablemente, ya que la demanda de servicios en esta materia se ha desquiciado abriendo una amplia gama de posibilidades para todos aquellos que por su formación y vocación, tienen un estrecho contacto con la administración de los recursos humanos.

Por otro lado, las organizaciones han tenido que implementar programas de capacitación por dos razones fundamentales: la primera es la necesidad inminente de contar con individuos preparados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. La segunda es como respuesta al requisito legal que tiene la capacitación en la actualidad.

En lo referente a los recursos humanos dentro de la organización, la función de capacitación es una de las principales promotoras de la optimización de los mismos, de aquí su importancia. La capacitación se concibe como una respuesta a la falta de personal preparado, a la deficiencia de la educación técnica escolar, al creciente y acelerado proceso de los cambios, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto de desarrollo que tiene el hombre como tal y como ser social.

Por consiguiente, se puede decir que la capacitación contribuye al mejor logro de los objetivos de la organización y de los individuos ya que cubre necesidades reales en el nivel de conocimientos y habilidades referentes al desempeño del puesto de las personas en su trabajo.

## 1.2 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE LA CAPACITACION

La capacitación enfrenta algunos tipos de limitaciones, entre ellos el principal es el de ambigüedad y estrechez en su concepto teórico.

Existen muchas interpretaciones que se han dado a la Capacitación e inclusive existe en ocasiones una evidente confusión entre los autores al definir diversas actividades educativas que se dan en el trabajo como son: el desarrollo, la capacitación, el adiestramiento y el entrenamiento.

Esto provoca, que la capacitación tienda a ser considerada, al menos en la forma en que se le define, como una actividad educativa que carece de seriedad, universalidad y profundidad propias de la educación regular. En este sentido se le caracteriza como mero adiestramiento para el trabajo que satisface únicamente la demanda inmediata de mano de obra, y que por otro lado actúa como paliativo o actividad compensatoria para aquellos adultos que no han tenido la posibilidad de adquirir una formación más seria.

En base a lo antes mencionado se citan algunas definiciones que de alguna manera ejemplifican la confusión existente respecto a la ambigüedad o estrechez del concepto teórico de la capacitación.

### ENTRENAMIENTO

"Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación." (1)

"Proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida." (2)

### ADIESTRAMIENTO

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz." (3)

"Es la habilidad o destreza adquirida por regla general en el trabajo, principalmente físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilidad y manejo de equipos." (4)

#### DESARROLLO

"Comprende íntegramente al hombre en toda su formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir)." (5)

"Desarrollo de ejecutivos es la planeación del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades de crecimiento personal." (6)

#### CAPACITACION

"Consiste en un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas específicos." (7)

"Su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos o funcionarios en general, ya que su trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante." (8)

"Capacitación supone dar al trabajador un entrenamiento de carácter más bien teórico, sobre todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión y generalmente es para trabajos calificados." (9)

"Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (10)

"La capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado a habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas." (11)

"Capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de entrenamiento para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal." (12)

"Capacitación es el proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar

habilidades y a mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte, la realización individual, que se refleja en ascensos dentro de la jerarquía de la organización, con el correlativo mejoramiento económico; y por la otra, con la consecución de los objetivos de la empresa." (13)

"Capacitación es el proceso de enseñanza por medio del cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades de los recursos humanos." (14)

Con base en las definiciones antes mencionadas, se establecerá el concepto de capacitación para el presente trabajo:

Se considera a la Capacitación como el proceso de enseñanza-aprendizaje, tendiente a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes, con el fin de desarrollar al individuo en el desempeño de aquellas funciones necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa.

### 1.3. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

Antes de que la capacitación fuera elevada a rango constitucional, existía en la legislación laboral, lo que se llamaba un "Contrato de Aprendizaje". Este no procuraba una formación íntegra del individuo, sino más bien se orientaba a la explotación del trabajador. Afortunadamente, el contrato de aprendizaje desapareció, lo cual trajo como consecuencia el hecho de que el patrón proporcionara la capacitación en una forma más sistemática, conjuntándola tanto con los sindicatos como con los trabajadores. Sin embargo, a pesar de estos brotes de intento de sistematización de la capacitación, está era aún muy incipiente, ya que desgraciadamente en México y en muchos países la eficiencia se ha vislumbrado desde un enfoque de carácter mecánico con el que sólo se logra aumentar los índices de producción.

Obragón (1984) menciona que esta tendencia se ha venido arrastrando a través de los años y aunque en 1978 se consagraba en la Constitución Política a la capacitación como derecho y obligación para permitir elevar el nivel de vida de los trabajadores, muchas veces la dinámica social puede imponerse a la ley en vez de que sea ésta la que se imponga sobre aquella. Esto significa que aunque la ley contemple la elevación del nivel de vida del trabajador, hay un abismo entre el deber ser y el ser. Lo anterior no significa que no se hallan dado importantes avances en este sentido.

En la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III-Bis artículo 153, apartado F, se estipula que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevención de riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Sin embargo, en ningún momento se menciona a la capacitación como un medio para lograr un desarrollo

íntegro del individuo como tal y como miembro de una sociedad dinámica y no solamente como individuo encasillado en y para un trabajo.

Esto conlleva a que podrían perfeccionarse varios de sus artículos, pero sobre todo uno de los más importantes sería el punto mencionado anteriormente, ya que mientras no se considere en la ley a la capacitación como algo más vasto para el logro de la formación íntegra del individuo, la ley quedará muy por debajo de las necesidades reales y humanas de la sociedad mexicana.

En base a lo anterior, resalta a la vista que, a pesar de que en la ley está estipulada la capacitación como un derecho social y como una obligación, ésto no ha resuelto aún el problema de la capacitación en México, pues hay que tener presente que la capacitación no es un fenómeno aislado, sino que está inserto dentro de la estructura social y por lo mismo está en estrecha relación con el desarrollo histórico y con el tipo de formación social y económica de la sociedad. Por tanto, en una sociedad como la mexicana, en donde la distribución del ingreso está desequilibrada, en donde no hay una correlación entre la oferta y la demanda de fuentes de trabajo y en general, donde brotan las desigualdades sociales, la capacitación estará impregnada de todas estas desaveniencias. Por eso no puede afirmarse que la legislación por sí sola resolverá el problema de la capacitación, ya que en ésta intervienen aspectos de tipo social, cultural, económico y político que son importantes a considerar.

Así mismo, no basta un ordenamiento legal obligando la capacitación, serie que es necesaria en base a la propia experiencia de México en materia de capacitación, si no que tanto trabajadores y empresarios, iniciativa privada y gobierno, participen ferviente y constantemente en las modificaciones de las fallas que puede tener el Sistema de Capacitación y sobre todo, adquirir conciencia de lo que significa capacitar y no solo hacerlo porque sea un mandato constitucional.

De acuerdo al artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo, se pretende lograr una capacitación ligada estrechamente al trabajo desempeñado, una elevación del nivel de vida y un incremento en la productividad.

Sin embargo, en la actualidad existe una confusión: la capacitación se imparte en muchas organizaciones no sólo por cumplir con la ley, sino que se piensa en lograr "automáticamente" con los objetivos. Pero nunca se demuestra esto último.

El impartir cursos solo por cumplir con la ley, sin la debida planeación, puede resultar perjudicial. Se corre el riesgo de desperdiciar recursos, puede ocasionar frustraciones entre el personal, lo que lleva a ausentismos y rotación.

Según Arias (1986), para cumplir con los objetivos legales y que tanto la empresa como el personal obtengan beneficio de la capacitación, se debe responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿ Qué se requiere cambiar específicamente?
- 2.- ¿ El cambio puede lograrse mediante la capacitación?
- 3.- ¿ Los beneficios esperados son mayores que los costos?
- 4.- ¿ Se dieron los cambios requeridos?
- 5.- ¿ Se obtuvieron algunos cambios gracias a la capacitación o a pesar de ella?

ARTICULOS DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y DE LA LEY FEDERAL  
DEL TRABAJO EN MATERIA DE CAPACITACION.

Tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos como en la Ley Federal del Trabajo está estipulada la obligación de la Empresa para capacitar a sus empleados. En la primera se incluye un capítulo al respecto en el artículo 123, apartado "A", fracción XIII y en la segunda se incluyen detalladamente temas sobre:

- a) El propósito de la capacitación (Arts. 153 A y 153 F): Se habla de elevar tanto el nivel de vida como la productividad del trabajador, así como de actualizarlo en nuevas tecnologías respecto a su actividad y prepararlo para vacantes que surjan en la empresa.
- b) Las obligaciones de las empresas (Arts. 25 VIII, 39 VII, 132 XV, 132 XXVIII, 153 D, 153 E, 153 K, 153 N, 153 Q, Y 153 V): Tratan acerca de la formación y participación de comisiones mixtas para la capacitación, así como de la obligación de la empresa de informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la constitución y bases generales de las mismas, de los planes y programas de capacitación, sus avances y/o modificaciones; también incluye la obligación de la empresa de impartir la capacitación durante la jornada de trabajo.
- c) Derechos y obligaciones de los trabajadores (Arts. 153 A, 153 H, 153 I, 153 T, 153 V): Estos artículos mencionan que el trabajador tiene derecho a recibir capacitación, a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, a recibir una constancia y a figurar en los registros; dentro de sus obligaciones se encuentran asistir puntualmente a los eventos, presentar exámenes de evaluación y en caso de negarse a recibir capacitación, tendrán que acreditar o presentar exámenes de suficiencia.
- d) Planes y Programas (Art. 153 Q): Habla sobre los requisitos que deben cubrir los planes.
- e) Sanciones (Art. 878 IV): Trata sobre la cuantificación de la multa por incumplimiento a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo.

#### 1.4 LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA CAPACITACION.

##### Administración

La administración como la define Guzmán Valdivia, es "la dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas, para obtener determinados resultados". (15)

De esta manera, para lograr esta meta, se debe seguir el proceso administrativo.

Cada uno de los autores más renombrados en materia de administración, ha dividido el proceso administrativo de distinta manera. Se citarán algunos de ellos:

Henry Fayol: (1960)	-Prever -Organizar -Mandar -Coordinar -Controlar
George Terry: (1961)	-Planeación -Organización -Ejecución -Control
Koontz y D'Donnell: (1964)	-Planeación -Organización -Integración -Dirección -Control
Reyes Ponce: (1977)	-Previsión -Planeación -Organización -Integración -Dirección -Control

Para los efectos del presente estudio se tomará la división establecida por Reyes Ponce, mismo que la U.C.E.C.A. adaptó para el proceso administrativo de la capacitación:

#### a) PREVISIONI:

Esta fase se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la determinación de los objetivos de la misma.

El éxito de la capacitación depende en gran parte de la aplicación de una buena detección de necesidades, así como el diagnóstico que se realice de ella.

Las técnicas de detección de necesidades son muy variadas y no constituyen específicamente materia de estudio de este trabajo. Únicamente cabe señalar que su selección debe basarse en el análisis del universo a investigar: amplitud, nivel, tipo de actividad, disponibilidad de tiempo para realizar la investigación, actitud hacia las acciones capacitadoras y otros factores propios de cada caso.

Las técnicas más comunes son: la utilización de cédulas, que tiene como propósito la confrontación de una situación ideal establecida en manuales de organización y otros documentos, con una situación real, producto de la cédula; la entrevista directa, ya sea con los supervisores, con los niveles operativos o con una muestra mixta; talleres de detección de necesidades de capacitación, en donde se aplican técnicas de dinámicas de grupo, así como formas impresas; etc.

La detección de necesidades de adiestramiento y capacitación definirá:

- Los problemas que se refieren a capacitación y aquellos que son de adiestramiento, y
- El personal a instruir, en función de sus necesidades.

Una vez localizada y delimitada la población a la cual va dirigido el curso, se procederá a establecer los objetivos, los cuales indicarán las habilidades, conocimientos y/o actitudes que los trabajadores adquirirán como resultado de la instrucción.

Para establecer los objetivos, debe tenerse en cuenta que éstos enuncien de manera explícita los resultados que, en términos de ejecución, se pretenden con el proceso enseñanza-aprendizaje; por lo tanto, deben estar formulados de tal manera que auxilien en:

- La evaluación de la instrucción.
- La organización de las experiencias de aprendizaje.

- La selección de los materiales de apoyo.

Las necesidades detectadas en una determinada población, son el primer paso para la redacción de los objetivos, ya que representan las acciones que los trabajadores deberán realizar, pero que no efectúan.

El contenido del proceso enseñanza-aprendizaje, puede englobarse en un objetivo general que enuncie la actividad que el participante dominará al término de la instrucción; sin embargo, un objetivo de esta naturaleza, es demasiado amplio y no delimita con precisión la secuencia del contenido, pero el desdoble del mismo en varios objetivos corresponde a la fase de planeación.

#### b) PLANEACION:

Una vez que se tienen las necesidades de capacitación así como los objetivos que se planteen para satisfacerlas, se procede a la elaboración del Programa de Capacitación en el cual se establecerán las acciones para resolver dichas necesidades. Este deberá ser sistemático, gradual, continuo y originado en necesidades específicas y reales, acorde con los propósitos, políticas y situaciones de la organización.

A continuación se señalan los elementos que deben tomarse en cuenta en la elaboración de un programa de capacitación.

#### - Recursos

Los recursos para instrumentar la capacitación y adiestramiento, son de tres tipos:

- Humanos: son los encargados directos de administrar el proceso de la capacitación, por ejemplo: administradores, personal de apoyo técnico-administrativo, instructores internos habilitados y especializados, instructores externos o instituciones de capacitación.

- Técnicos: son aquellos que aunque materializados en objetos, su utilidad se mide en cuanto al contenido o fondo y no en cuanto a la forma, por ejemplo: planos, textos, mapas, material didáctico, etc.

• Materiales: son aquellos de soporte físico, mueble o inmueble, tales como instalaciones (edificios, aulas, talleres, etc.), mobiliario o material de escritorio.

#### - Estructuración del Contenido

Al elaborar un programa de capacitación se presentan actividades tales como:

• Analizar el conjunto de habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto.

• Definir los temas de estudio para el participante.

• Organizar los elementos del contenido, de modo que su secuencia sea clara, comprensible y estimulante.

Para ello, esta etapa de estructuración del contenido, da la pauta para establecer los temas a tratar y el orden en que los elementos de los mismos, serán impartidos.

Se conceptualiza el contenido como un conjunto de conocimientos y/o habilidades que el participante debe adquirir y dominar por medio del proceso de enseñanza aprendizaje, para posteriormente aplicarlos y lograr así los objetivos preestablecidos.

Esta etapa de estructuración debe organizarse de tal forma, que resulten comprensibles las relaciones que deben existir entre sus elementos, adquiriendo cada uno de ellos un significado en relación con el contenido total. Por otra parte, el contenido del programa debe describir además, los conocimientos que efectivamente requiera el puesto que desempeñan los participantes.

Los pasos que se pueden seguir para la estructuración del contenido son los siguientes:

• Agrupación de los objetivos tanto los de capacitación como los de adiestramiento.

• Análisis de los objetivos, del que resultará una definición del contenido que, en términos de materias o temas, los participantes deberán aprender para alcanzar las metas determinadas.

El análisis se realiza atendiendo a la siguiente división:

- " - **Objetivo Genérico:** es aquel que enuncia los alcances que se pretende logre con eficiencia el participante, sujeto a un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Objetivos Terminales:** definen las actividades que el participante deberá dominar como unidades separadas, y que su integración dará como resultado el objetivo genérico.
- **Objetivos Intermedios:** describen las actividades que deberán cumplirse para llegar al logro de cada uno de los objetivos terminales; por tanto, se derivan de estos últimos y son los que delimitarán de manera precisa la instrucción, ya que se refieren a los incisos del contenido que se incluirán en dicho proceso.
- **Objetivos Específicos:** enuncian la acción que el trabajador será capaz de desarrollar al término y como resultado de cada evento de instrucción". (16)

El objetivo genérico requiere de límites precisos, que permitan desglosar la función enunciada, para así dar secuencia a la instrucción, es decir, estructurar el contenido del proceso enseñanza-aprendizaje. Una vez que se desglosa este objetivo en objetivos terminales, se cuenta con los objetivos que van a determinar el contenido del proceso de instrucción. Sin embargo, aún no se ha identificado el contenido de manera precisa, por tanto, será necesario seguir desglosándolos en actividades más simples que permitan dar secuencia lógica a la instrucción. Al siguiente desglose se le denomina objetivos intermedios, de los cuales se puede desarrollar el contenido temático. Con la definición de los objetivos específicos, se tiene delimitado con minuciosidad el contenido de cada evento de instrucción, ya que a partir de éstos, se tiene una especificación refinada de los conceptos, que integrados, van a permitir al participante el logro del objetivo genérico al finalizar el curso.

El contenido se agrupa por:

Cursos con base en el objetivo genérico se determina el objetivo de éstos así como a partir de los

objetivos terminales se establecen los temas del mismo.

Módulos: son los incisos en los que se subdividen los temas.

Eventos: son los subincisos que se desprenden de los incisos de cada tema.

#### - Duración de los Eventos

En lo que respecta al tiempo que abarque cada sesión, éste se determinará con base en la extensión del contenido y complejidad del tema, procurando desarrollar eventos de duración tal, que permitan el aprendizaje cuando la naturaleza de los temas a tratar requiera que el tiempo que se utilice sea prolongado, deberán incluirse actividades prácticas, de tal manera, que sean lo más dinámicas posibles. En caso contrario los eventos deberán integrarse previendo que los conceptos a impartir sean sencillos y fácilmente enlazables con los subsecuentes.

#### - Evaluación

Cualquier organización espera resultados satisfactorios en relación a los recursos en un proceso, la función de capacitación no es la excepción, por tanto, se buscan resultados tangibles en la mejora del desempeño de las personas, derivados de la aplicación de lo aprendido. El proceso de evaluación implica descripciones cuantitativas y cualitativas de la conducta del capacitando, la formulación de juicios de valor basados en tales descripciones y, por último la toma de una decisión tendente a mejorar los resultados en el sentido deseado.

La planeación de la evaluación se integra con tres aspectos:

-Objetivos a evaluar: son las metas y cambios que se pretenden lograr al finalizar el curso.

-Niveles de eficiencia: es importante determinarlos, ya que es el grado en que se espera se va a realizar el cambio de conducta de los capacitandos.

-Instrumentos de Evaluación: deben ser válidos y confiables, o sea, que midan lo que se pretende medir en forma exacta y precisa.

Una vez que se tienen todos los puntos anteriores, se procede a conformar los programas.

Los programas pueden ser de tres tipos:

• Por etapas:

Es la agrupación de los cursos que se impartirán en un periodo determinado, con lo cual se tendrá una programación bimestral, trimestral, etc.

• Por niveles ocupacionales:

Es la agrupación de los cursos que satisfacen a un mismo nivel ocupacional, es decir, que la población a la cual están dirigidos, corresponde a una misma categoría en el organigrama.

• Por la naturaleza de los cursos:

Es la agrupación de los cursos que independientemente de la periodicidad y nivel ocupacional al que se dirigen se refieren a un mismo tema o aspecto.

c) ORGANIZACION

En esta fase se define la estructura técnica de las relaciones que se establecerán para lograr el objetivo del programa. Puede plantearse una estructura básica que cuente con tres áreas

PROGRAMA DE CAPACITACION

APOYO TECNICO

APOYO ADMINISTRATIVO

d) INTEGRACION

En esta fase se proporcionan los recursos necesarios para el desarrollo del programa, coadyuvando así a la consecución de los objetivos del mismo.

Una vez que se conocen los recursos con los que se cuenta en la organización, se procede a la selección de aquellos que hagan falta y sean indispensables para lograr el fin establecido.

- Recursos Humanos.

Es conveniente hacer hincapié en que la organización debe tener como primordial fuente de abastecimiento de recursos humanos, a su propio personal.

Específicamente, en el caso del reclutamiento de instructores, debe evitarse en la mayor medida posible, recurrir a fuentes externas, por lo que es conveniente adoptar una política de formación de instructores internos: tomando como base la información proporcionada por los jefes y encargados de la capacitación en la organización, se nominará a los posibles instructores de cursos y conductores de eventos, con la especificación de materias o temas de estudio que puedan atender de acuerdo a la experiencia adquirida en esas actividades y el tiempo disponible para la capacitación.

- Recursos Técnicos.

Para la implementación del programa de capacitación es necesario tomar en cuenta dos recursos técnicos básicos: las técnicas de instrucción y los materiales didácticos.

Las técnicas de instrucción son una serie de pasos organizados que permiten al participante, lograr los objetivos deseados y facilitan el aprendizaje en sus diferentes niveles, al mismo tiempo que lo hacen agradable y práctico.

En la selección de las técnicas de instrucción es recomendable considerar los siguientes factores:

- Los objetivos del programa
- Las características del contenido
- Las características de los participantes.
- Número de participantes.
- Presupuesto.

Los materiales didácticos son recursos que ayudan a mejorar la comunicación entre el instructor y los participantes, haciendo más objetiva la información. Estos ayudan en la conducción de la enseñanza-aprendizaje, y su adecuada utilización facilita el proceso de capacitación, pero en ningún momento sustituye al instructor.

Su elección debe hacerse tomando en cuenta:

- Las características de las técnicas que se emplean.
  - Las funciones que deben cumplir.
  - El número y características de los participantes.
  - Los costos y durabilidad del material.
  - El tiempo de elaboración.
- Recursos Materiales.

Se seleccionan aquellos edificios, salones y aulas que reúnan las mejores condiciones de trabajo, aprovechando la capacidad instalada de la organización. Para el efecto, se considerarán adecuados aquellos que reúnan los requisitos de amplitud, ventilación, iluminación, acústica y aislamiento en relación al ruido y a otros elementos de distracción.

Se procederá a contar con el mobiliario y materiales indispensables para el mejor desarrollo del programa: escritorios, archiveros, máquinas de escribir, engrapadoras, papel, lápices, mimeógrafo o fotocopiadora, etc.

#### e) DIRECCION

La dirección es aquella fase en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, impulsando, coordinando y vigilando los esfuerzos esenciales de quienes integran la organización.

Por ello es necesario contar con instrumentos de soporte administrativo que permitan coordinar y vigilar la ejecución del programa: en este sentido, éstos deben eliminar al máximo posible los problemas de la operación del mismo.

Los instrumentos administrativos que ayudan a una mayor coordinación de las acciones de capacitación, son entre otros, los siguientes:

- Gráficas Gantt: muestran el orden cronológico de las actividades que se realizarán por cada uno de los cursos que se imparten. Esta herramienta es muy práctica y

completa, ya que presenta ordenadamente cuáles son las fases y etapas que contiene el programa de capacitación.

- Informes: Este instrumento permite que el responsable de la ejecución del programa de capacitación, se mantenga informado con el objeto de que se realicen las modificaciones necesarias correspondientes al programa de manera oportuna. Estos informes pueden ser: diarios, por curso, etc..

- Registros: Presentan la información de tipo estadístico, la cual se utilizará para analizar si los resultados fueron los esperados. Por ejemplo: registros de participantes.

Estos instrumentos constituyen un apoyo para la persona encargada de la dirección del programa de capacitación, ya que le permitirán tener elementos para supervisar que lo planeado se realice en forma efectiva.

#### f) CONTROL

A esta fase corresponde la evaluación de la capacitación.

La evaluación "es un proceso permanente, continuo y sistemático, inherente de toda actividad o función que valora los cambios producidos en la conducta de los capacitandos, la eficacia de las técnicas empleadas y del instructor, así como la operatividad del plan de estudios, de los materiales didácticos y de todos aquellos elementos que intervienen en el proceso de capacitación".  
(17)

Como se mencionó en la etapa de planeación, la evaluación se integra por los objetivos a evaluar, los niveles de eficiencia y los instrumentos de evaluación.

Por la forma de expresión los elementos de evaluación pueden ser verbales (utilizan la palabra oral), no verbales (expresión gráfica, escrita, plástica, etc.), informales (se preparan por los instructores) y normalizadas (se elaboran por especialistas para un universo determinado y son aplicados en forma individual o colectiva).

Por el tipo de respuesta pueden clasificarse en respuesta libre (desarrollo de temas, actividad creadora, etc.) ó en respuesta cerrada (falso o verdadero, opción múltiple, correlación, etc.). Estos últimos restringen la aportación personal, pero aumentan la confiabilidad, son más objetivos y fáciles de aplicar.

La selección de instrumentos de evaluación debe elegirse de acuerdo al área de la conducta que se requiere evaluar, por ejemplo, en el caso del área cognoscitiva, los conocimientos se miden a través de pruebas orales o escritas, si se requiere evaluar el área psicomotriz se hará por medio de pruebas de ejecución de escalas o por listas de corroboración y en el caso del área afectiva, las actitudes se miden a través de escalas estimativas.

El tipo de evaluación que va a aplicarse debe ser determinado desde la etapa de planeación y se clasifican atendiendo a dos criterios:

Por su amplitud:

- General.- estima resultados de un programa completo.
- Parcial.- Estima los resultados de una parte del programa.

Por el momento de su aplicación:

- Diagnóstica.- La que se efectúa al inicio del curso.
- Formativa.- La que se realiza durante el desarrollo del curso.
- Sumaria.- La que se hace al final del curso.
- Ejecución de la Evaluación

En esta etapa se evaluará al programa, al instructor y a los participantes. La evaluación del programa consistirá en verificar si el contenido fué el adecuado, si el tiempo por cada tema fué suficiente, si el horario para el curso fué el idóneo y si la metodología, la organización y desarrollo del evento fueron los adecuados.

Los indicadores que deben tomarse en cuenta para evaluar al instructor son los referentes a la planeación de su exposición, a la presentación de objetivos, a su dominio sobre el tema y actitud hacia el grupo, a la claridad de su lenguaje, a su capacidad para motivar e interesar al grupo en el tema, así como para lograr su participación y a su habilidad en el uso de materiales didácticos adecuados.

Para la evaluación de los participantes se debe considerar si se va a evaluar tanto aprovechamiento como actitud mostrada hacia el curso, o sólo uno de los aspectos. Para el aprovechamiento, el instrumento se hará de acuerdo al contenido del curso, en el caso de actitud de los participantes, deben tomarse en cuenta aspectos como el interés que mostraron, la participación y cooperación que tuvieron y la asistencia regular y puntual al curso.

#### - Procesamiento de Datos

Después de que se aplican los instrumentos de evaluación, se procede a la tabulación de datos, al tratamiento estadístico, al análisis y a la redacción del informe que indicará los logros y las deficiencias que tuvo el curso, lo cual permitirá retroalimentar todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, para futuros eventos.

#### - Evaluación a Largo Plazo o Seguimiento

Para que una evaluación sea integral se debe continuar en los centros de trabajo con una actividad de seguimiento, porque sólo así se podrán apreciar los cambios de conducta producidos en los capacitandos.

Las actividades que se realizan al efectuar la evaluación a largo plazo o seguimiento son la observación del trabajo real, los informes de superiores del empleado capacitado y la revisión del producto final.

Es importante destacar que los datos que se obtengan de la evaluación, servirán de base sólida para la toma de decisiones, como por ejemplo:

- Continuar o discontinuar con el programa.
- Mejorar sus prácticas y procedimientos.
- Añadir o desechar estrategias y técnicas específicas del programa.
- Establecer programas semejantes en otras áreas de servicio.
- Asignar recursos entre programas que se relacionen entre sí.
- Aceptar o rechazar un enfoque para el programa.

La función de la evaluación es fundamental para el logro de los objetivos de la organización, ya que si los procedimientos de la evaluación no son adecuados y los propósitos claramente definidos, la toma de decisiones no corresponderá a una realidad objetiva.

Como conclusión, la capacitación es un área de servicio que se involucra y apoya con todas las actividades derivadas de la dinámica de la organización, ya que de ella dependen el personal sobre el funcionamiento, la actualización en los cambios tecnológicos y procedimientos de la organización.

Por consiguiente se puede decir que la capacitación contribuye al mejor logro de los objetivos de la organización y de los individuos, ya que cubre necesidades reales en el nivel de conocimientos y habilidades referentes al desempeño de las responsabilidades de las personas en su trabajo.

Existen dos fines básicos de la capacitación en la empresa:

1 - "Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa."

2.- "Lograr un conocimiento técnicas especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto". (18)

## 1.5 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA CAPACITACION A NIVEL EMPRESA.

Entre otros, estos son los principales objetivos que se pretenden alcanzar mediante la Capacitación de los recursos humanos en una empresa:

Aumentar la productividad; llenar en el menor tiempo posible los estándares tanto de calidad como de producción; lograr una integración de los Recursos Humanos de una empresa por lo que se refiere a las ventajas de ajustarse a nuevos sistemas, métodos y procedimientos que se vayan implantando periódicamente; adquirir e incrementar las habilidades del personal, logrando con esto mayor versatilidad para desarrollar otros puestos; disminuir rotación del personal, ya que tanto los nuevos como los antiguos empleados van desarrollando sus propias habilidades y aptitudes; reducir en gran número los accidentes de trabajo, daños a maquinaria, pérdidas de material, etc.; hacer sentir en el empleado la necesidad del autodesarrollo, al darse cuenta de que la empresa lo trata como un ser humano y por último, la capacitación sirve como apoyo al realizar calificaciones de méritos, así como para fijar promociones.

Al respecto, se mencionan algunos autores que refuerzan lo anterior:

Demming afirma que la productividad es una actitud mental que lleva a encontrar nuevos procedimientos y sistemas para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.

Castro Herrero (1982) dice que la preocupación constante de las personas que se interesan por la educación, es la de proporcionar las herramientas adecuadas para el óptimo desarrollo de habilidades, aptitudes y conocimientos del personal, procurando que el desempeño de sus funciones sea de manera idónea para poder ser promovido a niveles superiores.

Alejandro Mendoza Nuñez (1982) menciona que es a los coordinadores y creadores de programas de capacitación en las empresas, a quienes toca conciliar los intereses de producción con las necesidades profundamente humanas de los trabajadores, quienes además de realizarse como personas a través del trabajo, tienen necesidad de sentirse seres humanos.

## **CAPITULO II**

### **LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO**

## 2.1 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS

En todas las organizaciones existen puestos cuyo objetivo primario es la adecuada administración de los recursos humanos y materiales.

Antes de diseñar cualquier programa de Capacitación para Ejecutivos, es indispensable la identificación de estos puestos en la estructura organizacional presente y futura. Posteriormente, será necesario inventariar tanto las personas que ocupan actualmente dichas posiciones, como aquellas que potencialmente pudieran ocuparlas a corto o mediano plazo.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las diferentes Instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas, como las privadas establezcan programas periódicos de educación y brinden el tipo de enseñanza necesario para que se realice el trabajo con mayor eficacia y sea éste más significativo para el trabajador.

Otro problema actual que existe en el medio empresarial es que los Ejecutivos tienen conductas más a nivel de sentimiento y temperamento que racional, o sea que no se cuenta con un alto sentido del deber ser y con una recia disciplina.

Gracias a la Capacitación, el individuo aprende y por lo tanto tiende a cambiar su conducta para convertirse en alguien útil para los fines personales, sociales, familiares y de empresa.

El desarrollo de Ejecutivos debe comprender al hombre, y es en sí una formación de la personalidad social del individuo, que busca considerar necesidades básicas de todo ser humano que desea superación.

La historia y la experiencia enseñan que la mayoría de los dirigentes o líderes poseen una elevada penetración intelectual o una habilidad especialmente desarrollada. Los Ejecutivos, más que una habilidad particular o una elevada inteligencia, es indispensable que tengan competencia administrativa y las características necesarias para que los subordinados los sigan por sus cualidades personales, es decir, por sus rasgos de líder.

Es evidente que los Ejecutivos, se hacen en parte mediante la adquisición de conocimientos tanto teóricos como prácticos, la disciplina de la voluntad y el constante ejercicio de las facultades de su personalidad en el desempeño de su puesto pero, para facilitar este fin, la empresa debe crear el ambiente propicio y el clima favorable para que el proceso de desarrollo de los Ejecutivos se lleve a cabo con éxito.

Si bien es cierto que un gran porcentaje del éxito que se obtenga dependerá de la voluntad personal de los Ejecutivos para adquirir los conocimientos adecuados y sobre todo ejercitar sus aptitudes y cualidades adquiriendo los hábitos y las experiencias que los conviertan en expertos en las funciones que realizan, también dependerá del clima que la empresa haya creado sobre el particular, para mantener y fortalecer dicho desarrollo.

De acuerdo con Craig y Bittel (1979), es de importancia capital y debe verse con especial interés el sistema de desarrollo de Ejecutivos, toda vez que su composición la forma el elemento humano, susceptible de modificar sus actitudes de manera negativa, cuando se le niega alguna oportunidad de superación, debido a inadvertencias o a cualquier otra causa.

En consecuencia El Desarrollo de la Administración es la experiencia planeada de crecimiento predirigido y la oportunidad de entrenamiento que servirá a las personas que realizan funciones administrativas. Esto incluye a todos los miembros de la organización desde el Presidente, pasando por los niveles intermedios, hasta el personal del servicio.

El desarrollo representa la oportunidad planeada de recibir entrenamiento, educación, experiencia dirigida y planeada y crecimiento predirigido. El desarrollo de Ejecutivos tiene dos objetos básicos: el primero e inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de su trabajo; el segundo, es preparar a los individuos con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionales a su capacidad. Estos objetivos se pueden expresar de la siguiente manera:

" DESARROLLO DE EJECUTIVOS = MEJORAMIENTO DEL TRABAJO PRESENTE + PREPARACION PARA EL FUTURO

Es decir: D.E. = M.T.P. + P.P.F. " (19)

## 2.2 LAS DOS FASES DE LA TAREA DEL EJECUTIVO

Cualquier puesto ejecutivo demanda a su ocupante tanto de capacidades técnicas, como administrativas. Así, el gerente de un departamento de contabilidad, deberá estar dotado de los conocimientos y habilidades inherentes al área de su especialidad (sistemas de registro, legislación fiscal, análisis e interpretación de estados financieros, etc.); pero paralelamente deberá poseer la capacidad administrativa necesaria para el manejo eficaz de los recursos humanos y materiales que integran la unidad que le ha sido encomendada.

Es indudable que tanto la capacidad técnica, como la administrativa, tienen un impacto importante en el éxito de la labor ejecutiva; sin embargo, en un momento dado, se puede afirmar que la capacidad administrativa tiene un peso mayor.

En otras palabras, tiene mayores probabilidades de éxito en la función ejecutiva un buen administrador con limitaciones técnicas, que un excelente técnico pero deficiente administrador, aunque por supuesto, lo deseable es que en el sujeto se conjuguen ambas capacidades.

### LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO

Castro y Paredes (1982) hacen énfasis en que atender las necesidades de formación técnica de las personas que ocupan posiciones de supervisión en una empresa, constituye una tarea compleja; sobre todo, cuando se trata de Ejecutivos, especialistas o administradores de alto nivel.

Cuando se trata de Ejecutivos que tienen a su cargo una unidad especializada, como Publicidad, Estudios de Mercado, Ingeniería Industrial, Control de Calidad, Recursos Humanos, etc., resulta difícil imaginar que dentro de la organización exista alguien que pueda mejorar la capacidad técnica de estos expertos.

En el caso de los Ejecutivos del más alto nivel, tales como el Director de Producción, el de Mercadotecnia o el Director Administrativo, en cuyos puestos el contenido técnico es menos especializado y el ámbito de competencia es más amplio, los programas de capacitación deben tender a formar administradores capaces de supervisar adecuadamente los aspectos técnicos esenciales del área bajo su cargo.

Tanto para el caso del Ejecutivo especialista, como en el del generalista, existen otros caminos para mejorar su capacidad técnica. En efecto, si se trata de una empresa multinacional o de una institución incorporada a un grupo importante de organizaciones, se puede pensar en programas diseñados y coordinados por el staff corporativo; otra alternativa podría ser apoyarse en programas promovidos por asociaciones profesionales o por instituciones externas especializadas.

Cuando se trata de niveles de supervisión intermedia, es más factible el desarrollo de programas internos de capacitación técnica; sobre todo, cuando al hablar de un mismo puesto ocupado por varios colaboradores, posiciones que tienen requerimientos técnicos fácilmente identificables y donde se puede contar con el auxilio de los niveles superiores. Así, en una empresa Industrial, para el diseño e implementación de un programa de capacitación técnica de los gerentes, se dispone de la eventual ayuda que puedan proporcionar los gerentes de más alto nivel o con una exposición de los mismos que transmite experiencias muy valiosas.

#### LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA DEL EJECUTIVO

Por regla general los Ejecutivos de la Empresa moderna constituyen un grupo muy heterogéneo en cuanto a edad, escolaridad, experiencia y tipo y grado de especialización, sin embargo, resalta en ellos un común denominador: su responsabilidad fundamental consiste en coordinar los elementos humanos y materiales disponibles en la unidad a su cargo, y orientarlos hacia la consecución de objetivos predeterminados.

En forma general, a continuación se mencionan algunos aspectos que deben ser incluidos en un programa de Capacitación administrativa para Ejecutivos:

##### a) Proceso Administrativo

Tal vez la forma más clara para entender el fenómeno administrativo en su conjunto, es concibiéndolo como un proceso que se inicia con la fijación de metas y objetivos, y concluye con la evaluación de los resultados obtenidos.

De hecho el análisis profundo de las diversas fases de este proceso, es el enfoque adoptado en la mayoría de las instituciones de enseñanza superior para presentar a los alumnos el panorama general de la administración.

El conocimiento de las etapas, elementos y principios del proceso administrativo, constituye, la base fundamental de cualquier programa de desarrollo de las habilidades Ejecutivas.

b) Administración del Tiempo

El trabajo humano es un insumo en el proceso de productividad de bienes y servicios, cuya incidencia en el costo total de operación varía dependiendo de la naturaleza de la Organización, el nivel de automatización, la composición de la fuerza de trabajo, factores sindicales, tendencias gubernamentales, etc..

Independientemente del comportamiento de dichas variables, lo definitivo es que una hora/hombre representa dinero para la empresa y no siempre se traduce en resultados efectivos.

Obviamente el costo de la hora/hombre tiende a aumentar a medida que se trata de puestos de mayor jerarquía y si bien el desperdicio de tiempo de los empleados y obreros tiene un impacto económico importante, el efecto negativo es mucho mayor cuando quienes desperdician el tiempo ocupan posiciones ejecutivas.

Un programa de Administración del Tiempo para Ejecutivos debe orientarse hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Concientizar a los Ejecutivos sobre los beneficios que genera para él y para la empresa un adecuado aprovechamiento del tiempo.

- Ofrecer a los participantes diversas herramientas que les permitan auto-evaluar su nivel actual de aprovechamiento del tiempo. Esto reviste especial importancia toda vez que el primer paso para dejar de perder el tiempo es aceptar que se pierde.

- Persuadir a los entrenados para que vean a la planeación como una inversión y no como una pérdida de tiempo. Se ha podido comprobar que un minuto invertido en planeación representa un ahorro de tres o cuatro minutos en la ejecución.

- Presentar las ventajas del esfuerzo concentrado. El ejecutivo eficaz no es el que actúa superficialmente, sino aquel que concentra todo esfuerzo y capacidad en los aspectos trascendentales de su trabajo.

- Habilitar a los asistentes para combatir con éxito a los tres enemigos públicos del tiempo del ejecutivo : los visitantes, las llamadas telefónicas y las juntas. (siempre y cuando estos factores sean constantes)

- Convencer a los Ejecutivos que aplazar la toma de decisiones y no delegar, son dos comportamientos que suelen provocar tremendas pérdidas de tiempo.

### c) Liderazgo

El fenómeno de liderazgo se ha convertido en los últimos años en uno de los puntos de mayor interés para las ciencias del comportamiento humano.

Un líder como lo define Paul Hersey (1983), es el sujeto que posee la capacidad requerida para comprender, predecir y provocar la conducta de otros.

La responsabilidad esencial del Ejecutivo es influir en el comportamiento de su grupo de trabajo, de tal suerte que las acciones individuales se orienten en forma coordinada hacia el logro de objetivos prefijados.

El poder de influencia del líder no deriva de una designación oficial, sino que se desprende de sus propias habilidades y características personales. En las organizaciones desafortunadamente, no todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes.

Con el fin de mejorar sus habilidades de liderazgo, es importante que los ejecutivos conozcan, conceptúen y vivencien los principales descubrimientos de las ciencias del comportamiento. Para este propósito resultan de gran utilidad las ideas de Douglas Mc Gregor (teoría X y Teoría Y) (1970); Blake y Mouton (teoría Grid Gerenciales) (1980); Hersey y Blanchard (liderazgo situacional) y William J. Reddin (Modelo Tridimensional del Liderazgo-3D) (1983).

Aunque por razones obvias la elección de un estilo efectivo de liderazgo no puede derivarse de una receta o fórmula mágica, los diferentes modelos de liderazgo hasta ahora desarrollados amplían la perspectiva del Ejecutivo y le ofrecen valiosos puntos de referencia para construir su propia personalidad como líder.

Merece especial atención el modelo de liderazgo situacional diseñado en la Universidad Estatal de Ohio, de acuerdo con la cual la efectividad de un estilo de liderazgo dependerá siempre de su grado de adecuación a la situación específica que enfrenta el líder en un momento dado. Una importante enseñanza de este esquema, es que el líder debe condicionar su actuación al nivel de madurez que manifiesten sus seguidores (subordinados).

#### d) Comunicación

La tarea ejecutiva, demanda una gran habilidad para comunicarse por ello, en las Instituciones de Enseñanza Superior se han hecho algunos intentos por desarrollar las habilidades de comunicación de los futuros profesionistas, pero lamentablemente un alto porcentaje de los Ejecutivos de nuestro medio, manifiesta, en mayor o menor grado, fallas importantes en el manejo de esta herramienta vital.

Si se observan las actividades básicas de un Ejecutivo, se identificarán entre otras las siguientes:

- Girar instrucciones
- Informar al personal
- Escuchar a los colaboradores
- Efectuar entrevistas
- Analizar e interpretar información.
- Conducir juntas
- Orientar a su equipo de trabajo
- Redactar cartas, informes, memoranda, etc.
- Participar en negociaciones con líderes sindicales, organismos públicos, clientes, proveedores, etc..

Lo anterior demuestra claramente que la labor ejecutiva implica esencialmente, involucrarse en diversos procesos de comunicación.

Ahora bien, si el Ejecutivo destina la mayor parte de su tiempo a la comunicación, es obvio que un programa de entrenamiento a los Ejecutivos, debe incluir necesariamente diversas actividades tendientes a desarrollar la habilidad para comunicarse adecuadamente.

#### e) Motivación

El éxito de un Ejecutivo depende en gran medida de su efectividad como conductor de personas, resulta evidente la necesidad de desarrollar sus habilidades para motivar a su equipo de trabajo.

Casi como mero formulismo, la mayoría de los Ejecutivos que se someten a un programa de desarrollo, son informados acerca de algunos conceptos básicos en el campo de la motivación para el trabajo, a través de las ideas de Maslow y Herzberg; sin embargo, esto no ha resultado suficientemente efectivo.

La mayoría de las explicaciones que ofrece la psicología industrial acerca del mecanismo de la motivación en las empresas manifiestan dos limitaciones importantes:

-Tienen a centrarse en el individuo promedio, y suponen que lo que es válido para el individuo promedio se aplica a la mayoría de las personas con quienes se convive todos los días. La realidad es que existen muy pocos sujetos cuyas pautas de comportamiento sean idénticas, o siquiera similares a los individuos promedio.

- Suelen permanecer en el terreno de lo teórico, olvidando con frecuencia ofrecer al Ejecutivo algunas orientaciones para que pueda éste convertir dichos conceptos teóricos en acciones y sistemas específicos de motivación.

Al señalar estas limitaciones, no se pretende interpretar esto como una negación a la importancia que tienen las aportaciones de dichos científicos que han enriquecido la psicología laboral, simplemente se desea resaltar que todas estas teorías motivacionales podrían incrementar su utilidad si tomaran más en cuenta las diferencias individuales y estuvieran más claramente orientadas hacia la acción.

Un enfoque sobre la motivación para el trabajo, que no debe de faltar en un programa de desarrollo de las habilidades ejecutivas, es el de David C. McClelland. Este científico social, realizó profundas investigaciones sobre la motivación al logro.

De acuerdo con el pensamiento de McClelland (1978), los individuos que tienen éxito en el trabajo y en las diversas actividades humanas de trascendencia actúan impulsados por tres motivadores esenciales:

-Logro- Necesidad o deseo de alcanzar metas importantes.

-Afilación- Necesidad o deseo de formar parte de un grupo.

-Poder- Necesidad o deseo de influir en la conducta de otros.

Con base en los resultados obtenidos en diversos estudios, se ha podido determinar que de estas tres fuerzas motivacionales, sin duda la que influye en forma más definitiva en el éxito es el logro. En efecto la mayoría de las personas que ocupan posiciones claves en las organizaciones de trabajo y que alcanzan óptimos niveles de eficiencia en el desempeño de sus funciones, manifiestan una intensa inclinación hacia el logro.

#### f) Manejo de Conflictos

En todos los procesos sociales en que participa el Ejecutivo dentro de una organización cualquiera, la intervención del elemento humano crea inevitablemente el surgimiento de conflictos. El manejo de la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones, etc., son procesos que ponen en juego diferentes intereses y puntos de vista, y que por lo mismo, suelen constituirse en fuentes de conflicto.

Es importante, por lo tanto, capacitar al Ejecutivo en el manejo del conflicto humano, analizar sus causas, su mecanismo y sus repercusiones, para aumentar la probabilidad de que enfrente con éxito las situaciones conflictivas que inevitablemente se presentan en el trabajo.

El conflicto humano no debe considerarse como algo positivo o negativo; es simplemente, un fenómeno natural y neutro, cuyas posibilidades de creación o destrucción, dependerán de que el Ejecutivo aporte su mayor esfuerzo para que se realicen las primeras y eviten las segundas.

### 2.3. METODOS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS

Los métodos que aquí se enuncian no son todos los que se utilizan, pero si son los más comúnmente extendidos en nuestro país.

#### a) Cursos en Universidades

Consiste en que las universidades ofrecen cursos a Ejecutivos de empresas sobre organización, ventas, finanzas, producción, etc.

#### b) Cursos en Instituciones Especializadas

En la actualidad existen instituciones especializadas, dedicadas exclusivamente a la capacitación y desarrollo de habilidades para Ejecutivos de empresas, que son expertas en esta área.

Cuando se formule un programa que abarque el desarrollo del personal, se debe de tomar en cuenta a esta clase de instituciones, pero es importante planear cuidadosamente su participación para determinar en qué aspectos se pueden utilizar con eficacia los servicios que proporcionan.

Comúnmente, esta clase de negocios cuenta con personal especializado en diversas áreas, además proporcionan locales debidamente acondicionados para tal efecto y mantienen material abundante de entrenamiento perfectamente actualizado.

#### c) Conferencias Dentro de la Empresa

En este caso el objetivo principal es el de proporcionar conocimientos nuevos o temas de innovación a los Ejecutivos, el uso de conferencias se puede considerar de mucha utilidad para la empresa.

#### d) Presentaciones o Juego de Papeles (Roll Playing)

Consiste en desempeñar los papeles o cargos de otras personas en frente de un grupo de compañeros y que tanto éste como los que actúan, se compenetren de los problemas y de la situación que se está representando.

Este método es ideal para el desarrollo de Ejecutivos en cuanto a problemas humanos se refiere, ya que todos representan una parte importante del caso que se está resolviendo, tratando de ayudarse mutuamente para la resolución del caso.

#### e) Método de Casos

Discutir casos concretos es de gran utilidad para el desarrollo de Ejecutivos, la discusión de casos acostumbra al individuo a identificar y analizar problemas complejos, forjando sus propias conclusiones, sometiendo sus ideas a discusión y expuesto a la crítica de sus colegas.

#### f) Juntas en Diferentes Niveles

La mira de estas reuniones está basada en el principio de que los Ejecutivos de diferente nivel aunque con disímolas actividades, conozcan las relaciones de sus puestos con otros de la organización. Independientemente del método empleado, normalmente algunos puestos son difíciles de ajustar en sus relaciones adecuadas con otros.

Se pretende que los Ejecutivos a través de estas reuniones tengan conocimiento de otros puestos y así mismo un panorama más amplio y práctico del funcionamiento total la organización.

#### g) Rotación de Puestos

Según el plan predeterminado de rotación, los Ejecutivos son trasladados de un puesto a otro que facilita el conocimiento general de las diferentes áreas administrativas y operativas que componen una empresa.

Este método proporciona nuevas oportunidades que despiertan su interés y aumentan facultades, familiarizándolos con las políticas de administración en los puestos recorridos y el amplio conocimiento que se obtiene por el contacto personal con los empleados de otras áreas. Se logra que el estado anímico del Ejecutivo sea altamente satisfactorio al romper con la monotonía de la rutina.

#### 2.4 APLICACION DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS

El plan de desarrollo de Ejecutivos se aplica a las personas que son responsables del funcionamiento de toda la empresa o parte de ella. En consecuencia, ocupan puestos de primer nivel como: Directores, Gerentes, etc., por tal motivo, el desarrollo de Ejecutivos es de gran importancia, y dada ésta, su planeación debe hacerse cuidadosamente.

Cuando una persona se encuentre laborando y vaya a ser promovida a ocupar un puesto de los señalados anteriormente, es el momento de ofrecerle una instrucción especializada, que abarque tanto lo referente a las funciones específicas a realizar, como de la formación de su personalidad, elevar su moral, reconocer sus méritos, modificar su temperamento y en términos generales, coordinar y dirigir con éxito sus esfuerzos. En estos niveles, una de las necesidades básicas es la de alentar la ambición de los Ejecutivos buscando metas superiores de su actuación.

Igual tratamiento debe emplearse con las personas de nuevo ingreso, es necesario proporcionarles aparte de lo señalado anteriormente, una explicación detallada y minuciosa que comprenda el movimiento general de la Institución y sus políticas.

Los cursos de desarrollo es conveniente impartirlos fuera de las instalaciones de la empresa, pues cuando se efectúan dentro de ésta, la proximidad con las áreas de trabajo causa distracción y molestias a los Ejecutivos por las constantes interrupciones de que son objeto. En la actualidad existen instituciones que cuentan con el equipo, material e instalaciones adecuados, serias, idóneas y capaces de llevar a cabo cualquier programa.

## 2.5 LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO SEGUN ROBERT BURR

Según Robert Burr (1971) en el Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal de Craig y Bittel (1979), administrar significa planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los elementos que componen una empresa. El desarrollo representa una oportunidad planeada de recibir entrenamiento, educación, experiencia dirigida y crecimiento predirigido. Por lo tanto, el desarrollo de la administración es la oportunidad de capacitarse que se da a las personas que realizan las funciones administrativas.

El objetivo primordial de la capacitación de Ejecutivos es doble. En primer lugar, el objetivo inmediato es mejorar el nivel de efectividad en la realización del trabajo. Como consecuencia de este esfuerzo se inicia un proceso de desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de trabajo de un individuo. El objetivo a largo plazo es preparar a personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionales a su capacidad. En ocasiones se cree que éste es el primer objetivo hasta el punto de negar el inmediato, siendo éste un error ya que ambos son importantes.

Existen algunos beneficios que resultan de la capacitación de Ejecutivos, el análisis de las necesidades origina una definición del trabajo y coopera a facilitar la planeación personal, son posibles un mayor número de promociones internas dentro de la compañía, y esto aunado al interés personal por el propio desarrollo, aumenta la moral.

Es un dicho frecuente y trillado, pero cierto, que " a los animales se les entrena mientras que a las personas se les capacita". Lo que esto implica es que el entrenamiento se refiere a funciones, actos rutinarios y respuestas predeterminadas.

La capacitación está relacionada con el crecimiento integral del hombre, la expresión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencia a la resolución de situaciones nuevas y distintas. Al mejorar la realización del trabajo actual de los sujetos, la capacitación puede tener un ligero sabor a entrenamiento. Desde el punto de vista del tiempo, se puede decir que la capacitación es a largo plazo mientras que el entrenamiento tiene un objetivo más corto e inmediato.

En la capacitación hay un mínimo de aspectos correctivos mientras que en algunas ocasiones la palabra entrenamiento connota un esfuerzo para superar ciertas deficiencias de los entrenados.

Es importante tomar en cuenta que los programas de capacitación en ocasiones se imparten por razones no válidas, existen compañías que implantan el entrenamiento y la capacitación para guardar las apariencias o porque están de moda. Sin embargo, la duración de estos programas es muy corta.

La actitud hacia la capacitación que tenga el Ejecutivo está determinada por la experiencia previa que haya tenido en algún curso. En los casos en que los resultados para él, han sido prácticos y benéficos, se puede contar con su apoyo; Cuando los programas han sido sosos y superficiales es lógico que haya menos entusiasmo y apoyo y hacen que parezcan "malos" programas, los que en realidad están bien planeados.

Para el éxito de un programa se debe contar con el interés activo y sincero, así como con el apoyo de los Ejecutivos. Esta actitud debe continuar en las fases subsecuentes al programa y no sólo en las fases iniciales.

En el presente estudio se medirá qué tan favorable es la actitud de los Ejecutivos hacia los programas de capacitación, se pretende encontrar también con relación a lo expuesto por Burr, si la impartición de los programas de capacitación es únicamente por cubrir un requisito legal o por convicción de los beneficios que éstos proporcionan.

### **CAPITULO III**

#### **UN PROCESO INTEGRAL DE LA CAPACITACION DEL EJECUTIVO**

### 3.1. GENERALIDADES

Existe la imperante necesidad de contar con un sistema integral de capacitación para los Ejecutivos, que independientemente que atienda a las necesidades inmediatas de las organizaciones, sea continuo.

Los diversos roles y responsabilidades que desempeñan los Ejecutivos en los diversos niveles de la organización, sufren constantemente cambios. Este hecho requiere que el Area de Capacitación de Personal dé un apoyo que facilite la rápida incorporación de los Ejecutivos a sus funciones, de tal forma que su eficiencia y eficacia no se vean disminuidas por los requerimientos de habilidades que exige ahora su puesto, sino que, por el contrario, se puedan tener resultados a corto plazo. De no tomarse acciones inmediatas será muy difícil evaluar la situación actual de las organizaciones, ante la imposibilidad de diferenciar el problema de la falta de una adecuada capacitación de los Ejecutivos, con los posibles ajustes que necesiten las Industrias por sí mismas.

De acuerdo con Torres y Gonzalez (1981), este sistema debe tener como objetivo, que los programas de capacitación para los Ejecutivos se desarrollen con un enfoque sistemático, en el cual se enfatizen los siguientes puntos:

- a) Formular objetivos de capacitación.
- b) Desarrollar experiencias de aprendizaje para alcanzar dichos objetivos.
- c) Tener un criterio de actuación que lograr.
- d) Obtener información evaluativa.

En base a lo anterior, a continuación se presenta un posible modelo de capacitación que se compone básicamente de tres fases:

a) Fase de Detección de Necesidades, que consiste en el análisis de la mismas y derivación de objetivos, así como en desarrollar los criterios sobre los que se basará la etapa de evaluación.

b) Fase de Desarrollo que comprende la selección de principios de aprendizaje, métodos y ayudas didácticas, así como la manera de conducir la capacitación.

c) Fase de Evaluación en la que se evaluará el programa de capacitación y la eficacia hacia la organización. (Lo que se llama evaluación de aprendizaje y resultados).

### 3.2. FASE DE DETECCION DE NECESIDADES

En esta fase se recomienda hacer tres tipos de análisis:

#### a) Análisis de Organización

Este incluye un examen de objetivos de la organización, del ambiente y clima organizacional y de los recursos humanos, materiales y financieros lo que ayudará a determinar dónde estará dado el énfasis de la capacitación. También se tomará en cuenta que los programas de capacitación están en alguna forma afectados por el ambiente externo de la Organización.

Las políticas de personal y el clima de la organización, tienen un impacto en la acción capacitadora, particularmente cuando la organización está pasando por una época de cambios a causa de factores externos, como la difícil situación económica por la que atraviesa el país, lo que tiene una repercusión indirecta en el desarrollo y éxito de los programas.

#### b) Análisis y Síntesis de las Tareas

Para diseñar programas de capacitación específicos se requiere hacer una revisión de la descripción de puestos de los Ejecutivos con los que cuenta la organización, se deben analizar las tareas que componen las funciones de cada puesto y bajo qué condiciones se llevan a cabo las mismas, sus relaciones con otras funciones de la organización, su dependencia en cuanto a superiores y subordinados. Esta revisión permitirá determinar el contenido de los programas que deberán estar basados en las tareas y responsabilidades que valuarán el trabajo.

El primer paso es analizar la lista de tareas y deberes que incluyen la descripción de un puesto determinado.

El segundo paso es elaborar una lista las etapas que incluyen cada una de las tareas, en términos de qué es lo que la persona debe hacer. Así mismo, se debe de establecer el tipo y grado de dificultad de cada paso y del aprendizaje del mismo.

Con ésto se permitirá seleccionar el contenido del programa en cuanto a los conocimientos así como la elección de los métodos de enseñanza y aprendizaje.

Una vez hecho este análisis se hará una síntesis de las principales tareas y deberes que componen cada puesto señalando los principales cambios en las funciones de cada puesto.

### c) Análisis y Síntesis de la Persona

El análisis de la persona determinará cuáles conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para llevar a cabo determinada función. Este análisis implica interpretar el trabajo en término de los atributos humanos necesarios para realizar sus tareas y deberes con éxito.

Es importante desarrollar los criterios que permitan evaluar si las tareas y deberes se están cumpliendo efectivamente para determinar en forma continua quiénes son aquellas personas que requieren capacitación en áreas específicas y determinar también los puntos débiles que deberán subsanarse.

Una vez hecho este análisis-síntesis, se puede tener una visión de las necesidades de capacitación. En seguida se deberán definir formalmente los objetivos conductuales del programa, los cuales abarcan también la adquisición de habilidades, conocimientos o cambio de actitudes.

### 3.3 FASE DE DESARROLLO

Una vez que se establecieron las necesidades y se definieron los objetivos generales, el siguiente paso es desarrollar la estructura necesaria para alcanzar los objetivos.

Entre los puntos más importantes a determinar, es el método de enseñanza-aprendizaje y los apoyos que faciliten el mismo, para los diversos programas de capacitación.

En esta fase se define el tipo de contenido que requieren los programas, sin olvidar que éstos varían dependiendo tanto del puesto mismo como de los objetivos del programa.

Para el diseño del programa se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Revisar el inventario de Recursos Humanos y materiales con que cuenta la empresa.
- b) Realizar un diagnóstico de las características de los Ejecutivos, con el fin de poder detectar cuáles son las preferencias en cuanto a metodología de enseñanza-aprendizaje y apoyos didácticos.
- c) Analizar las características objetivas de los Ejecutivos (edad, sexo, promedio de salario, etc.).
- d) Después se conjuntarán los tres pasos anteriores se vaciarán los resultados.

### 3.4 FASE DE EVALUACION

Los programas de capacitación deben ser evaluados para corroborar su eficiencia y eficacia interna y externa.

En cuanto al aspecto interno es necesario evaluar el cumplimiento de los objetivos del curso o cursos que integran el programa, la metodología y los apoyos didácticos utilizados, sistemas de evaluación y el impacto que tiene el programa en la opinión de los participantes.

En cuanto al aspecto externo, es necesario evaluar qué resultados se han obtenido en la operación después de haberse impartido determinado programa. Este tipo de evaluación no es de conocimientos, sino que se espera ver reflejados los resultados del programa en una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones del Ejecutivo. Esto se puede lograr combinando la evaluación a través de la estructura, del jefe inmediato o con autoevaluación.

Es imprescindible señalar la importancia que tiene el contar con un sistema de evaluación continua que permita tener la retroalimentación necesaria para lograr mejorar la eficiencia y la eficacia en la operación, a través de tomar las acciones en el momento adecuado. Así mismo, es necesario hacer los reajustes indispensables en los programas en cuanto a sus objetivos, métodos, etc.

## CAPITULO IV

### ACTITUD

#### 4.1 CONCEPTO DE ACTITUD

Terry (1981) menciona que las actitudes son importantes en el esfuerzo de ejecución y define la actitud como la forma en que una persona tiende a sentir, ver o interpretar una situación particular. La actitud es intangible, está determinada por otros, según la forma en que una persona actúa o reacciona ante una situación, persona, grupo o institución. También señala que una actitud no es un motivo ni una reacción, sino una disposición a reaccionar prontamente. Para que una actitud exista, es necesario que una persona sea impulsada respecto al objetivo dado y que sus motivos respecto a éste, tengan una orientación común, lo que se llama un esquema de motivos. Se sigue de esto que las actitudes no siempre conducen a la expresión o a la acción; una persona puede adoptar una actitud en relación a diferentes cosas, sin que esto necesariamente conlleve a una acción.

Una clasificación común de las actitudes es en positivas o constructivas y negativas o destructivas. La actitud positiva enfatiza el éxito y el ánimo, en contraste, una actitud negativa acentúa los posibles obstáculos o asume el punto de vista de que en un caso dado el objetivo no se puede lograr. La mayoría de los objetivos se pueden alcanzar más efectivamente cuando prevalecen las actitudes positivas, el optimismo es una actitud. Los gerentes primeramente deben pensar que pueden antes de que puedan, el éxito y la victoria son fruto de la influencia de las actitudes positivas. La clase de ambiente en la que vayan a vir los gerentes depende más de sus actitudes que de cualquier otra cosa.

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), es útil clasificar la actitud en tres componentes: cognoscitivos, afectivos y conductuales. Los cognoscitivos son creencias y valores que representan la información y las observaciones de lo que constituye el objeto y la atención de una persona, los afectivos son sentimientos concretos en cuanto al impacto que ciertas condiciones precedentes tuvieron en una persona, constituyen la actitud real con respecto al objeto que es el centro de atención, y por último, los componentes conductuales son la intención de comportarse de cierta manera como respuesta a los sentimientos, constituyen un resultado de la actitud, es la predisposición a actuar de una manera determinada.

#### 4.2 COMO SE MIDEN LAS ACTITUDES?

De acuerdo con Padua (1979) existen algunas propiedades de las actitudes que tienen que ver con los problemas asociados a la medición de las mismas a través de escalas:

- 1.- Dirección. La actitud puede ser positiva o negativa.
- 2.- Intensidad. Puede ser Alta o Baja.
- 3.- Estabilidad. La actitud es estable si permanece invariable por un periodo muy largo.
- 4.- Fortaleza. Dificultad ante el Cambio.
- 5.- Importancia. Es grande cuando influye en varias actividades.
- 6.- Visibilidad, Observabilidad o Relevancia Externa.
- 7.- Relevancia Interna.
- 8.- Involucramiento del Ego. Cuando una actitud llega a constituir una parte importante de la personalidad.
- 9.- Integración y aislamiento. Es un sistema mayor de actitudes interrelacionadas (perspectiva de vida, ideologías).
- 10.- Especificidad o Precisión. La imaginación es dirigida hacia la actitud.
- 11.- Verificabilidad. El conocimiento es verificable la fe, no las opiniones ocupan un lugar intermedio y pueden a veces ser verificadas.

Cabe mencionar que muchas de las propiedades de las actitudes están correlacionadas. Alta intensidad frecuentemente significa estabilidad, fortaleza, alta relevancia interna y externa y alto grado de involucramiento del ego.

Las pruebas ordinarias de actitud sólo admiten la medición de algunas de las propiedades mencionadas, principalmente dirección e intensidad. Para determinar las otras propiedades de la actitud debe hacerse una entrevista profunda.

Existen diferentes escalas para la medición de actitudes, como son la Escala Thurstone, la Escala Guttman, la Escala Discriminatoria de Eduard y Kilpatrick y la Escala Lickert, entre otras.

Para efectos de este estudio se decidió trabajar con la Escala de Lickert ya que se trata de una escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal.

La Escala Lickert consiste en una serie de ítems o juicios ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El estímulo que se presenta al sujeto representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con el enunciado en particular.

La construcción de la Escala Lickert sigue el procedimiento que se menciona a continuación:

1.- Es necesario construir una serie de ítems relevantes a la actitud que se quiere medir, cuyo número debe de ser entre 30 y 60.

2.- Una vez construidos los ítems, éstos deben ser distribuidos a una muestra de jueces, los cuáles deben ser seleccionados al azar de una población con características similares a aquella en la cuál se quiere aplicar la escala final.

3.- Se asignan puntajes a los ítems según la dirección positiva o negativa del mismo y se ponderan las alternativas de respuesta.

4.- Se asignan los puntajes totales para cada individuo en la muestra de jueces. Esta suma resultará de la adición de los puntajes ponderados para cada ítem, la suma es algebraica.

5.- Se efectúa un análisis de ítems en el que se ordenan de manera que el sujeto con el puntaje total más alto ocupe el primer lugar, hasta llegar con la persona con el puntaje más bajo.

Una vez ordenados los sujetos se opera únicamente con los cuartiles superiores e inferiores, es decir el 25% de los sujetos con puntajes más elevados y el 25% con puntajes más bajos.

Se toman a los sujetos de los cuartiles antes mencionados y se colocan en una tabla en donde se sitúan la puntuación de cada ítem y el puntaje total para cada uno de los sujetos ordenados.

Se seleccionan los ítems que discriminen mejor para lo cuál existen tres técnicas: la del cálculo del poder discriminatorio de cada ítem, la de correlación ítem-test y el test de la mediana.

6.- Se construye la escala final que se constituye por la cantidad de ítems seleccionados de acuerdo a su poder discriminatorio.

## CONCLUSIONES:

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr la optimización de sus funciones: el Ejecutivo. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo del elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y ésto es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, así como de la actitud que mantenga hacia su propio desarrollo, en cuyo caso, la capacitación es el auxiliar más valioso, siempre y cuando se dé de manera sistemática, oportuna y bajo circunstancias adecuadas.

Es evidente e importante el hecho de que las responsabilidades ejecutivas estén haciéndose cada día más complejas en nuestros tiempos. El Ejecutivo tiene que poseer una clara visión de las tendencias sociales, políticas y económicas de la sociedad. Necesitan conocimientos teóricos generales sobre varios campos especializados a fin de que puedan captar el alcance de sus propias responsabilidades, comprender la función que desempeña su empresa en la economía y en el medio político.

Este tipo de educación del Ejecutivo no solo es importante como estímulo para renovarse, sino como necesidad de adaptarse a los rápidos cambios del mundo actual. La capacitación debe ser continua, a lo cual puede ayudar la participación periódica del Ejecutivo en estos programas formales.

**CAPITULO V**  
**ASPECTO METODOLOGICO**

## 5.1 OBJETIVOS Y PROBLEMA

Después de haber realizado un análisis del aspecto teórico de la actitud y capacitación de Ejecutivos, a continuación se presentan los aspectos metodológicos de esta investigación.

### OBJETIVO GENERAL

Comparar la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos entre los sectores público, privado y trasnacional en México.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir diferencias en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos entre el sector público y privado en México.
- Describir diferencias en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos entre el sector privado y trasnacional en México.
- Describir diferencias en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos entre el sector público y trasnacional en México.

### PROBLEMA

Existen diferencias en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre los sectores público, privado y trasnacional?

## 5.2 HIPOTESIS NULAS

- Ho1: No existe diferencia significativa en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre el sector público y el sector privado.
- Ho2: No existe diferencia significativa en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre el sector público y el sector trasnacional.
- Ho3: No existe diferencia significativa en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre el sector privado y el sector trasnacional.

### **5.3 TIPOS DE VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Actitud hacia la Capacitación de Ejecutivos.

**VARIABLES INDEPENDIENTES:** Sector Público  
Sector Privado  
Sector Transnacional

## 5.4 DEFINICION DE VARIABLES

### a) Variable Dependiente

**ACTITUD HACIA LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS:** Es un sentimiento a favor o en contra acerca del proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo, impartido a Ejecutivos.

### b) Variables Independientes

**SECTOR PUBLICO:** Según Zorrilla y Méndez (1984) contiene a todas aquellas empresas cuyo tipo de organización económica esté formada con capitales públicos (estatales) que participan en las esferas productiva y de servicio de la economía de un país. El sector público se ha visto en la necesidad de crear empresas debido a que los particulares no satisfacen plenamente las necesidades de la sociedad. Las empresas públicas se encuentran ubicadas básicamente en el sector servicios de la economía y en algunas actividades que se consideran básicas, tales como la industria petrolera y petroquímica. Algunas de sus características son: a) el capital proviene del estado que lo invierte con el objeto de satisfacer necesidades sociales; b) el estado no busca obtener ganancias; c) muchas empresas públicas forman verdaderos monopolios; d) el estado se vuelve empresario y es el que toma las decisiones económicas; e) se contratan obreros y empleados a quienes se les paga un salario.

**SECTOR PRIVADO:** Según Zorrilla y Méndez (1984) conforma al tipo de organización económica formada con capitales privados, que constituyen la unidad productora básica del sistema capitalista y que puede estar formada como sociedad mercantil. Algunas características de las empresas privadas son: a) el capital pertenece a los particulares, quienes lo invierten con la finalidad de obtener ganancias; b) las decisiones económicas las toman los empresarios particulares en función de sus intereses; c) existe competencia entre las diversas; d) los medios de producción están en manos de particulares; e) se contratan obreros, a quienes se les paga un salario.

**SECTOR TRANSNACIONAL:** Según Zorrilla y Méndez (1984) son grandes consorcios organizados internacionalmente por medio de empresas matrices que controlan muchas subsidiarias o filiales, que operan bajo el mismo nombre y con los mismos objetivos en diferentes países. Constituye un tipo de monopolio que actualmente domina la vida económica de los países altamente desarrollados y de los atrasados y dependientes. Algunas características de las

empresas trasnacionales son: a) es una forma de penetración del capital extranjero; b) concentran un gran poder económico debido al alto valor de sus inversiones; c) operan en las actividades más lucrativas y dinámicas; d) tienen un gran dominio sobre la tecnología y los mercados mundiales; e) participan o controlan los principales grupos financieros del mundo.

#### c) Definición Operacional

**ACTITUD HACIA LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS:** En el presente estudio la actitud se medirá conforme a los puntajes obtenidos en un cuestionario de actitud que se desarrolló conforme a los siguientes indicadores:

- 1.- Opinión en cuanto al contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación.
- 2.- Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos.
- 3.- Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos.

**EJECUTIVO:** Un Ejecutivo es aquél que tiene autoridad administrativa y/o de supervisión en una empresa. Es el encargado de que las metas se alcancen y de que las labores sean realizadas. Se encuentra en un nivel jerárquico de Gerencia o Dirección.

## 5.5 MUESTRA

Se realizó un muestreo no-probabilístico intencional, porque esta muestra se eligió de acuerdo a los intereses del estudio, buscando aquellos elementos que proporcionaran mayor información.

El total de sujetos que conformaron la muestra fueron 120, correspondiendo 4 sujetos a cada una de las empresas a estudiar, las cuales fueron 30, conformadas por 10 del sector público, 10 del sector privado y 10 del sector trasnacional.

En cada empresa se trabajó con 4 ejecutivos.

Las organizaciones a estudiar debieron estar ubicadas dentro del Distrito Federal y fueron igual número de organizaciones por cada uno de los sectores preestablecidos.

## 5.6 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de campo, comparativo. Con lo anterior se pretende decir que la investigación fue realizada en el medio natural donde se desenvuelven los sujetos que sirvieron para el estudio, y que se compararon empresas de los tres diferentes sectores (Público, Privado y Trasnacional).

## **5.7 DISEÑO DE INVESTIGACION**

Según la clasificación de Susan Pick (1988), se trata de un diseño de más de dos muestras independientes, ya que se hicieron comparaciones entre tres diferentes grupos.

El nivel de investigación de este trabajo es confirmatorio, ya que existen antecedentes al respecto.

## 5.8 INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Se diseñó un cuestionario que mide la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos.

La actitud se midió mediante los tres indicadores siguientes:

- a) Opinión en cuanto al contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación.
- b) Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos.
- c) Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos.

El cuestionario consta de preguntas cerradas y opción de respuestas conforme a la escala de Lickert.

Primero se realizó un estudio piloto con 50 sujetos para seleccionar entre los 60 ítems cuáles discriminaban mejor, utilizando la técnica del cálculo del poder discriminatorio de cada ítem según Padua (1979), por medio de la prueba  $t$  de Student.

A continuación se determinó la confiabilidad y validez del instrumento piloto, utilizando para calcular la primera, la forma general del modelo ALPHA que está basado en el cálculo del  $\alpha$  de Cronbach, porque este coeficiente de confiabilidad es el que se adecúa a esta investigación; en cuanto al tipo de validez se utilizó la de construcción o concepto puesto que no existe un criterio externo claro y evidente con el cual correlacionar el puntaje arrojado por el instrumento. Ver Anexo (1)

Finalmente el cuestionario quedó conformado por 30 reactivos. Ver Anexo (2). El indicador referente a la opinión en cuanto al contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación, se identifica con el número "I. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS QUE SE IMPARTEN EN ESTA ORGANIZACION:" y contiene 10 reactivos.

El indicador que corresponde al concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos, se identifica con el número "II. CAPACITACION PARA EJECUTIVOS SIGNIFICA:" contando con 10 reactivos.

Por último, el indicador acerca del grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos, se identifica con el número "III. YO, COMO EJECUTIVO DE ESTA ORGANIZACION, EN CUANTO A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION:", conteniendo también 10 reactivos.

Para la calificación del instrumento, se asignó el siguiente puntaje:

ITEMS POSITIVOS		ITEMS NEGATIVOS	
Muy de acuerdo	(5)	Muy de acuerdo	(1)
De acuerdo	(4)	De acuerdo	(2)
Indiferente	(3)	Indiferente	(3)
En desacuerdo	(2)	En desacuerdo	(4)
Totalmente en desacuerdo	(1)	Totalmente en desacuerdo	(5)

Siendo los items positivos:

- I (1, 2, 3, 6, 8)
- II (4, 5, 6, 8, 10)
- III (1, 3, 5, 6, 8)

Y los negativos:

- I (4, 5, 7, 9, 10)
- II (1, 2, 3, 7, 9)
- III (2, 4, 7, 9, 10)

## 5.9 PROCEDIMIENTO

1.- Se diseñó un cuestionario de tipo cerrado que mide la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos, para lo cual se utilizaron los siguientes indicadores:

a) Opinión en cuanto al contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación.

b) Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos.

c) Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos.

2.- Se realizó un estudio piloto a dicho cuestionario.

3.- Previamente validado y confiabilizado, el cuestionario se aplicó a 120 sujetos, correspondiendo 40 a cada sector establecido.

4.- En cada sector se trabajó con 10 empresas, correspondiendo al Sector Público:

TELEFONOS DE MEXICO  
SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO  
MEXICANA DE AVIACION  
SECRETARIA DE MINAS E INDUSTRIA PARAESTATAL  
SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS  
PETROLEOS MEXICANOS  
NACIONAL FINANCIERA  
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
INSTITUTO NACIONAL DEL CONSUMIDOR  
SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

Al Sector Privado:

ESTABLECIMIENTOS EMEUR  
CERVECERIA MOCTEZUMA  
GRUPO CRISOBA  
CEMENTOS TOLTECA  
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL  
COMERCIAL MEXICANA  
ASEGURADORA MEXICANA  
LIVERPOOL  
TUBOS Y ACEROS MEXICANOS  
GAMESA

Al Sector Transnacional:

AMERICAN EXPRESS  
CIBA GEIGY  
MEAD JOHNSON  
HEWLETT PACKARD  
GENERAL MOTORS  
BASF DE MEXICO  
COCA COLA EXPO  
PEPSI CO.  
RHDM AND HASS  
KIMBERLY CLARK DE MEXICO

5.- El procedimiento para aplicar los cuestionarios se inició con una entrevista con cada uno de los Ejecutivos, en la cual se les explicaron los objetivos y finalidades del estudio.

6.- Se les aplicó el cuestionario, el que contiene las siguientes INSTRUCCIONES:

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones. Cada una de ellas tiene cinco opciones de respuesta:

(T.A.) = Totalmente de acuerdo  
( A ) = De acuerdo  
( I ) = Indiferente  
( D ) = En desacuerdo  
(T.D.) = Totalmente en desacuerdo

En la columna de respuestas deberá marcar con una X la letra que corresponde a aquella opción de respuesta que más se parezca a lo que usted piense.

Las respuestas que usted elija, serán tratadas en forma confidencial, sólo serán utilizadas para fines estadísticos, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Por su colaboración,

GRACIAS.

7.- Se diseñó un formato para vaciar los resultados básicos y se prosiguió a hacer el análisis del mismo.

## 5.10 ANALISIS ESTADISTICO

Se determinó la confiabilidad y validez del instrumento, utilizando para calcular la primera, la forma general del modelo ALPHA (a) que está basado en el cálculo del  $\alpha$  de Cronbach, porque este coeficiente de confiabilidad es el que se adecúa a la investigación; en cuanto al tipo de validez se utilizó la de construcción o concepto puesto que no existe un criterio claro y evidente con el cual correlacionar el puntaje arrojado por el instrumento.

Los resultados se obtuvieron a través del paquete estadístico SPSS en una computadora IBM.

- Se realizó un análisis de frecuencias de la muestra general.
- A continuación se hizo un análisis de frecuencias por cada uno de los sectores.
- Por último se hizo un análisis de varianza (ANOVA).

## **CAPITULO VI**

### **RESULTADOS**

## 6.1 RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron a través del paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en una computadora IBM.

En primera instancia se realizó una estadística descriptiva analizando las frecuencias de la muestra general para observar su comportamiento, obteniendo en cada ítem la media y la desviación estándar (Ver Cuadro 1).

A continuación se hizo un análisis de frecuencia por cada sector (Ver Cuadro 2).

Por último y para determinar si existen diferencias significativas entre los grupos se utilizó la prueba estadística "Análisis de Varianza" (ANOVA).

Esta prueba se aplicó a cada uno de los tres indicadores que se pretenden medir a través del instrumento (1.- Opinión en cuanto al contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación; 2.- Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos y 3.- Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos), encontrando que si existen diferencias significativas entre los sectores público, privado y trasnacional ya que la  $f$  de probabilidad es menor a 0.05.

Sin embargo, la prueba mencionada anteriormente no especifica si la diferencia encontrada existe entre el sector público y privado, público y trasnacional ó trasnacional y privado, por lo que, para obtener dicha información, se utilizó la prueba estadística de Scheffe.

La prueba de Scheffe se usó para confrontar a los sectores público, privado y trasnacional entre sí, en cada uno de los tres indicadores obteniendo con ésto las diferencias específicas que existen entre un sector y otro.

A continuación se encuentra una matriz en la que se muestran los resultados obtenidos:

MEDIA	SECTOR	P	P	T
2.8450	PUBLICA	U	R	R
3.8825	PRIVADA	B	I	A
4.5275	TRASNAC	L	V	S
		I	A	N
		C	D	A
		A	A	C

Por lo tanto, se puede observar que las diferencias en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre el sector público y privado, público y trasnacional y privado y trasnacional son significativas.

A CONTINUACION SE HIZO UN ANALISIS DE FRECUENCIA POR SECTOR,  
OBTENIENDO LOS SIGUIENTES DATOS:

Contenido, oportunidad y utilidad de los programas de capacitación							
ITEM	MEDIA				DESVIACION STANDARD		
	PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC		PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC
1	3.13	4.23	4.8		1.099	0.543	0.484
2	2.75	3.975	4.7		1.006	0.82	0.518
3	2.5	4.225	4.875		0.906	0.8	0.335
4	2.4	3.6	4.2		1.257	0.778	0.758
5	2.45	3.85	4.325		1.131	0.802	0.73
6	2.8	4.225	4.575		0.992	0.53	0.594
7	2.3	3.875	4.075		1.203	0.894	1.005
8	2.775	3.9	4.5		1.074	0.672	0.784
9	2.95	3.6	4.4		1.319	0.81	0.81
10	2.35	3.9	4.425		1.189	0.841	0.747

Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos							
ITEM	MEDIA				DESVIACION STANDARD		
	PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC		PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC
11	2.825	3.875	4.65		1.299	0.607	0.58
12	3.125	4.05	4.825		1.042	0.749	0.365
13	2.95	3.9	4.45		1.197	0.498	0.839
14	2.725	4.025	4.725		1.519	0.788	0.554
15	2.475	3.875	4.45		1.261	0.723	0.552
16	3	3.825	4.4		1.261	0.813	0.709
17	2.8	3.95	4.4		1.137	0.886	0.872
18	2.75	4.2	4.775		1.149	0.853	0.48
19	2.925	3.325	4.125		1.047	0.178	0.757
20	2.725	3.875	4.575		1.24	0.723	0.594

II Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos							
ITEM	MEDIA				DESVIACION STANDARD		
	PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC		PUBLICO	PRIVADO	TRASNAC
21	3.05	4.425	4.825		1.154	0.549	0.385
22	2.8	3.875	4.65		1.224	0.017	0.483
23	2.5	3.575	4.375		1.377	1.059	1.005
24	2.829	3.025	3.525		1.39	1	1.086
25	3.225	3.975	4.675		1.23	0.68	0.572
26	2.9	3.85	4.775		0.995	0.533	0.423
27	2.925	3.825	4.5		0.859	0.031	0.784
28	3.025	3.925	4.825		1	0.764	0.365
29	2.8	4.1	4.55		1.057	0.632	0.859
30	2.8	4.25	4.575		1.528	0.742	0.781

I Contenido y utilidad de los programas de capacitación						
ITEMS		MEDIA		DESV.ESTANDAR		
1			4.067			1.019
2			3.808			1.095
3			3.867			1.236
4			3.4			1.212
5			3.475			1.188
6			3.867			1.061
7			3.35			1.268
8			3.725			1.115
9			3.65			1.164
10			3.558			1.289

II Concepto que se tiene sobre la capacitación de Ejecutivos						
ITEMS		MEDIA		DESV.ESTANDAR		
11			3.783			1.161
12			4			1.037
13			3.767			1.035
14			3.825			1.32
15			3.6			1.219
16			3.742			1.111
17			3.717			1.161
18			3.908			1.216
19			3.525			1.115
20			3.725			1.174

III Grado de aceptación o rechazo de la capacitación de Ejecutivos						
ITEMS		MEDIA		DESV.ESTANDAR		
21			4.1			1.08
22			3.775			1.219
23			3.483			1.384
24			3.058			1.218
25			3.958			1.048
26			3.842			1.021
27			3.75			1.071
28			3.925			1.055
29			3.75			1.225
30			3.875			1.313

## 6.2 DISCUSION

La capacitación de Ejecutivos es uno de los más novedosos conceptos dentro de la función de capacitación, ya que los objetivos que pretende alcanzar son altamente beneficiosos para la organización, para los Ejecutivos y para el país.

Los principales objetivos que persigue la capacitación de Ejecutivos son:

- a) Dar una respuesta a la obsolescencia profesional.
- b) Preparar técnica y administrativamente a los Ejecutivos para que cumplan con efectividad las funciones de su puesto.
- c) Mejorar las aptitudes y habilidades de los Ejecutivos para manejar a su personal.
- d) Proveer al país de gente capaz con una visión y un criterio más amplio para hacerle frente al cambio.

Al hacer referencia concretamente a la capacitación de Ejecutivos es importante tener en cuenta que esta función educadora debe tomarse como un proceso de transformación a largo plazo. Es decir, por medio de ella se logrará un cambio de actitud en los Ejecutivos al concientizarlos de la necesidad existente de actuar ya no como individuos cuyo único objetivo sea el de competir para lograr un mayor poder dentro de la organización, sino el de lograr desarrollarse como administradores efectivos que transmitan de alguna manera esa actitud a sus colaboradores.

Por ello los esfuerzos en materia de capacitación deben ser constantes y oportunos y no debe desanimar a las empresas el no palpar resultados inmediatos.

Por otra parte resultaría inútil llevar todo un proceso teórico de capacitación sin tomar en cuenta que los objetivos que se fijan dentro de cualquier programa deben estar basados en un estudio profundo sobre las necesidades reales que demanda tanto la organización como los Ejecutivos.

Para lograr lo anterior se propone un proceso integral de capacitación para Ejecutivos que consta de tres fases. Principia con la identificación de necesidades (fase de detección de necesidades), a continuación se establecen los objetivos específicos de los programas, los cuales le dan sentido al contenido (fase de desarrollo) y por último la evaluación de estos programas (fase de evaluación).

En este estudio comparativo se pueden identificar dentro de los tres sectores (público, privado y trasnacional), el interés de dar capacitación pero sin tener una visión clara de los problemas que se desean resolver y en especial, hay una ausencia de criterios que les permitirían evaluar los costos y beneficios que les genera la capacitación.

El problema básico que se visualiza, es la falta de una concepción clara sobre la capacitación, interesada ésta en la formación de individuos con vistas a satisfacer necesidades bien determinadas, lo que ha ayudado a que la capacitación no se interprete como un proceso íntegro mediante el cual se podrían adquirir y desarrollar los conocimientos generales y técnicos que exige actualmente el país, sino como un medio de cubrir la falta de personal calificado dentro de nuestro sistema productivo.

Con base al estudio comparativo realizado en los tres diferentes sectores, se detectaron las siguientes situaciones:

1.- La opinión de los Ejecutivos dentro de una misma organización no lleva en la mayoría de los casos la misma tendencia, ésto se detecta sobre todo en organizaciones del sector público.

No se puede hablar de una actitud homogénea de los Ejecutivos hacia la capacitación en la mayoría de las ocasiones, y la concepción que se tiene de ella, así como su finalidad y sus objetivos no se perciben con claridad. Consideran en su mayoría que los programas solo satisfacen las necesidades de la organización.

2.- Existen diferencias significativas en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos entre los sectores público y privado, público y trasnacional y privado y trasnacional.

3.- La actitud más favorable hacia la capacitación de Ejecutivos la tiene el sector trasnacional, ésto puede deberse a que este tipo de organizaciones cuenta con una detallada planeación en lo que a capacitación se refiere, fundamentando los objetivos que se pretenden lograr con ésta y es por ello que los Ejecutivos están conscientes de la importancia del desarrollo de los Recursos Humanos

4.- En segundo lugar se encuentran las empresas correspondientes al sector privado. Se observó que este tipo de organizaciones se está concientizando de los

beneficios que pueden obtenerse al capacitar a sus Ejecutivos, transmitiendo ésto a los mismos; sin embargo la planeación de los programas aún se encuentra en etapa de desarrollo.

5.- Por último y con la actitud menos favorable hacia la capacitación de Ejecutivos se encuentra al sector público, observando que en algunos casos ni siquiera existen programas para este nivel.

Es en estas organizaciones, en donde más se encuentra el problema de tomar a la capacitación sólo como un requisito legal y al mismo tiempo se cree que el hecho de que no le den la importancia que tiene la capacitación, puede deberse a que existe una gran rotación de estos puestos simultánea al cambio de administración gubernamental.

Con base en lo anterior y a los resultados obtenidos en el estudio se considera que, la organización debe tomar en cuenta por lo menos cinco puntos esenciales:

a) La concepción sobre la capacitación de Ejecutivos, su naturaleza y alcance, sus fines y objetivos y el papel que debe desempeñar en el desarrollo del País.

b) La ubicación de la capacitación ejecutiva dentro de un contexto que incluya las condiciones reales en que se dan los procesos de trabajo para los cuales se pretende capacitar.

c) La realización de esfuerzos encaminados a la preparación de programas más eficaces de capacitación técnica y administrativa para Ejecutivos y que éstos se encuentren claramente relacionados con los objetivos de desarrollo industrial del País.

d) Que los programas estén proyectados a que los Ejecutivos asuman diversas responsabilidades y dotarlos de un criterio más amplio y flexibilidad al cambio, con el fin de hacer frente a diversas situaciones que se presenten, y

e) Que realmente se aplique un diagnóstico que permita determinar correctamente los principales problemas a los que se enfrentan los Ejecutivos, examinando así de manera comparativa los programas de capacitación de Ejecutivos con sus actividades, lo que facilitará llegar a un punto de partida lógico del cual entonces se podrá establecer un plan de desarrollo de Recursos Humanos coherente tanto para la organización como para los intereses que manifiestan los Ejecutivos.

### 6.3 CONCLUSIONES

Se rechazan las hipótesis nulas, por lo tanto si existe diferencia significativa en la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos en México entre el sector público y el sector privado, entre el sector público y el sector trasnacional y entre el sector privado y el sector trasnacional.

#### 6.4 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

La aplicación del cuestionario en las empresas fué difícil, ya que debido a los diferentes compromisos de los Ejecutivos, a algunos de ellos el cuestionario les pareció extenso por lo que se tuvieron que dejar algunos cuestionarios, para ser posteriormente recolectados.

Se encontraron algunas empresas que no contaban con programas de capacitación para Ejecutivos, las cuales tuvieron que ser descartadas para este estudio.

Sería interesante la aplicación del instrumento, tomando como una de las variables el nivel de escolaridad de los Ejecutivos, ya que éste podría influir en la actitud que se tiene hacia la capacitación.

Se podría comparar también la actitud hacia la capacitación de Ejecutivos, tomando en cuenta sexo, estado civil y rangos de edad, ya sea correlacionando estas variables o en diferentes estudios.

Aunque no es la finalidad del presente trabajo, sería importante realizar un estudio comparativo entre Ejecutivos que han recibido capacitación y aquellos que no cuentan con la misma, midiendo su nivel de resultados contra los objetivos planeados dentro de sus funciones, para así poder determinar la importancia de los programas de capacitación y darle continuidad a este estudio.

#### CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Arias, F. (1974) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. p. 318
- (2) Sikula, A. (1979) Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa. p. 261
- (3) Arias, F. Loc. Cit.
- (4) Sikula, A. Op. Cit. p. 261
- (5) Arias, F. Op. Cit. p. 320
- (6) Craig, R. y Bittel, L. (1979) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana. p. 14
- (7) Ibid. p. 15
- (8) Guzmán, I. (1978) Problemas de la Administración de Empresas. México: Limusa. p. 40
- (9) Reyes, A. (1979) Administración de Personal. Primera parte. México: Limusa. p. 36
- (10) Siliceo, A. (1974) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa. p. 20
- (11) U.C.E.C.A. (1979) Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México: Popular de los Trabajadores. p. 84
- (12) Ibid. p. 85
- (13) Reyes, A. (1977) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. México: Limusa. p.42
- (14) Chruđen, H. y Shermaix, A. (1980) Administración de Personal. México: Continental. p. 50
- (15) Guzmán, I. Op. Cit. p. 11
- (16) U.C.E.C.A. Op. Cit. p.p. 21-26
- (17) S.S.A. (1981) Manual del Instructor. México: Orientación Didáctica. p. 20
- (18) Siliceo, A. Op. Cit. p. 22
- (19) Craig, R. y Bittel, L. Op. Cit. p. 389

## BIBLIOGRAFIA

- American Chamber of Commerce de México (1985) Directorio de Educación y Capacitación para Adultos. México: Publicación Anual del Comité de Educación de la American Chamber of Commerce de México, A.C.
- Arias, F. (1974) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arias, F. (1986) "Invierte o Desperdicia en Capacitación?" Expansión.
- Blake, R. y Mouton, S. (1980) Grid Administrativo. Houston Gulf Publishing Company.
- Cabazos, B. (1979) Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada. México: Trillas.
- Castro, B. y Paredes, O. (1982) Capacitación (Diseño Tecnológico de Cursos). México: Limusa.
- Centro Regional de Ayuda Técnica (1985) "Cómo aprovechar los Recursos de Adiestramiento" Manual de Adiestramiento No. 133. México: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Chruden, H. y Shermaix, A. (1980) Administración de Personal. México: Continental.
- Collado, Ana (1980) "Consumidor Mexicano. Qué Tiene en la Cabeza?". Revista del Consumidor No. 38.
- (1984) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Porrúa.
- Craig, R. y Bittel, L. (1979) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. México: Diana.
- Fayol, H. (1960) Administración Industrial y General. Buenos Aires: Argentina de Administración y Finanzas.
- Gray, H. (1986) "Toward Effective Practice Where Management Development is a Recent Concern". Training and Development Journal No. 41. New York, N.Y.
- Guzmán, I. (1978) Problemas de la Administración de Empresas. México: Limusa.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1983) Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New York: Mc Graw Hill Co.

- Keith, D. (1983) El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Koonz, H. and O'Donell, C. (1964) Principios of Management. New York: Mc Graw Hill Book Inc.
- Mackenzie, A. (1979) La Trampa del Tiempo. México: Ediciones Delnu.
- Mc Clelland, D. and Steele, R. (1978) A Student Workbook for Experiential Learning in Human Motivation. New York: General Learning Press.
- Mc Gregor, D. (1970) El Aspecto Humano de las Empresas. México: Diana.
- Mendoza, A. (1982) Manual para Determinar las Necesidades de Capacitación. México: Trillas.
- Nadelsticher, A. (1983) Técnicas para la Construcción de Cuestionarios de Actitudes y Opinión Múltiple. México: Instituto Nacional de Ciencias Penales.
- Obregón, A. (1984) El Trabajo como Liberación Humana. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Padua, J. (1979) Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Peña, M. (1977) Dirección de Personal. Barcelona: Hispanoeuropea.
- Pick, Susan y López Ana (1988) Cómo Investigar en Ciencias Sociales. México: Trillas.
- Reyes, A. (1977) Administración de Empresas. Teoría y Práctica. México: Limusa.
- Reyes, A. (1979) Administración de Personal. Primera Parte. México: Limusa.
- Rodríguez, M. (1987) "Enfoque de Calidad en la Capacitación". Gamer No. 59.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. y Osborn, R. (1987) Comportamiento en las Organizaciones. México: Interamericana.
- Sidney, S. (1983) Estadística no Paramétrica. México: Trillas.
- Sikula, A. (1979) Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa.

- Siliceo, A. (1974) Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.
- S. S. A. (1981) Manual del Instructor. México: Orientación Didáctica.
- Terry, G. (1972) Principios de la Administración. México: C.E.C.S.A.
- Torres, C. y González, G. (1981) Sociología de la Educación. México: Centro de Estudios Educativos A. C.
- Trueba, A. y Trueba, J. (1986) Ley Federal del Trabajo. México: Porrúa.
- Trueba, J. (1980) Hacia una Sociología del Trabajo. México: Edicol.
- U.C.E.C.A. (1979) Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas. México: Popular de los Trabajadores.
- Zorrilla, S. y Méndez, J. (1984) Diccionario de Economía. México: Océano.

ANEXO 1

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones. Cada una de ellas tiene cinco opciones de respuesta:

- (T.A) = TOTALMENTE DE ACUERDO
- ( A ) = DE ACUERDO
- ( I ) = INDIFERENTE
- ( D ) = EN DESACUERDO
- (T.D) = TOTALMENTE EN DESACUERDO

En la columna de respuestas deberá marcar con una X la letra que corresponda a aquella opción de respuesta que más se parezca a lo que usted piense.

Las respuestas que usted elija serán tratadas en forma confidencial, sólo serán utilizadas para fines estadísticos, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

FOR SU COLABORACION,

GRACIAS.

## QUESTIONARIO DE ACTITUD HACIA LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS

### I. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS QUE SE IMPARTEN EN ESTA ORGANIZACION:

T. A   A   I   D   T. D

1. Son una ayuda muy importante en el desarrollo del trabajo del Ejecutivo.
2. Son prácticos y aplicables.
3. Se imparten de manera reparatoria en lugar de preventiva.
4. Contribuyen de manera importante al éxito de la organización.
5. Tienen un costo mayor al beneficio obtenido.
6. Sobresaturan de información a los participantes.
7. Están de acuerdo con los objetivos de la organización.
8. Se utilizan únicamente para cubrir un requisito legal.
9. Son repetitivos en cuanto a los conocimientos ya adquiridos.
10. Están dirigidos a satisfacer las necesidades individuales.
11. Están bien planeados y dirigidos.
12. Aunados a la carga de trabajo, resultan muy pesados.

13. Justifican el tiempo que dedican.
14. Cuentan con muy poco tiempo para asimilar su contenido.
15. Justifican plenamente la inversión que se hace.
16. Están dirigidos a satisfacer los objetivos de la organización.
17. Disminuyen el tiempo que podría dedicarse al trabajo.
18. Tienen objetivos que difieren de las necesidades reales.
19. Sólo en algunas ocasiones son de utilidad para los Ejecutivos.
20. Contribuyen por su contenido al éxito personal y al de la organización.

**II. CAPACITACION PARA EJECUTIVOS SIGNIFICA:**

**T. A A I D T. D**

1. Maduración integral del ser humano.
2. Prepararse para una tarea específica.
3. Únicamente salir un poco de la rutina.
4. Aumentar la introspección profundamente.
5. Pérdida de tiempo.
6. Falta de atención en las labores que se desempeñan actualmente.
7. Utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento.
8. Un medio para lograr ascensos dentro y fuera de la organización.
9. Conjunto de herramientas que son proporcionadas para efectuar labores.
10. Repetición de conocimientos que ya se adquirieron anteriormente.
11. Confusión en la línea de trabajo que lleva el participante.
12. Una oportunidad de receso en horas de trabajo.
13. Adquisición intelectual de bienes culturales.

14. Crear un equipo efectivo.
15. Unicamente una convivencia con la gente de otros departamentos.
16. Cambio innecesario de métodos de trabajo que habian estado funcionando.
17. Una obligación con la que hay que cumplir.
18. Recibir experiencia planeada y dirigida.
19. Un medio para hacer cambiar a los Ejecutivos de actitud para con sus subordinados, mejorando comunicación y relación.
20. Unicamente cumplir con un requerimiento legal.

III. YO, COMO EJECUTIVO DE  
ESTA ORGANIZACION, EN  
CUANTO A LOS PROGRAMA  
S DE CAPACITACION:

T.A A I D T.D

1. Pienso que sólo deben darse en casos muy necesarios.
2. Juzgo que son muy importantes para mi desarrollo profesional.
3. Opino que sería conveniente incrementar el número de programas.
4. Asisto únicamente por obligación.
5. Cambiaría la metodología que se aplica en los programas.
6. Apoyo a la impartición de los programas.
7. Estoy de acuerdo con el monto de la inversión que la organización hace en programas de Capacitación.
8. Disminuiría la aplicación a casos muy particulares.
9. Asisto con buena disposición.
10. Opino que son de mucho interés.
11. Considero que su contenido es de baja calidad.
12. Opino que la mayoría de las veces son pérdida de tiempo.

T.A A I D T.D

13. Asisto a los cursos tratando de sacar el mayor provecho de estos.
14. Asisto por interes, no por obligación.
15. Considero que son una influencia positiva para la organización.
16. Creo que el monto destinado a Capacitación sería de mayor provecho si se destinara a otros fines más tangibles dentro de la organización.
17. Tengo la idea de que es una buena oportunidad de desarrollo.
18. Asisto pensando que no voy a aprender nada nuevo.
19. Pienso que los beneficios de la Capacitación unicamente son para la organización.
20. Asisto con la idea de que el contenido del curso es para niveles jerárquicos inferiores al mio.

INSTRUCCIONES

A continuación se le presentan una serie de afirmaciones. Cada una de ellas tiene cinco opciones de respuesta:

- (T.A) = TOTALMENTE DE ACUERDO
- ( A ) = DE ACUERDO
- ( I ) = INDIFERENTE
- ( D ) = EN DESACUERDO
- (T.D) = TOTALMENTE EN DESACUERDO

En la columna de respuestas deberá marcar con una X la letra que corresponda a aquella opción de respuesta que más se parezca a lo que usted piense.

Las respuestas que usted elija serán tratadas en forma confidencial, sólo serán utilizadas para fines estadísticos, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas.

POR SU COLABORACION,

GRACIAS.

## CUESTIONARIO DE ACTITUD HACIA LA CAPACITACION DE EJECUTIVOS

### I. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS QUE SE IMPARTEN EN ESTA ORGANIZACION:

T. A A I D T. D

1. Son una ayuda muy importante en el desarrollo del trabajo del Ejecutivo.
2. Son prácticos y aplicables.
3. Contribuyen de manera importante al éxito de la organización.
4. Tienen un costo mayor al beneficio obtenido.
5. Sobresaturan de información a los participantes.
6. Están de acuerdo con los objetivos de la organización.
7. Aunados a la carga de trabajo, resultan muy pesados.
8. Justifican el tiempo que dedican.
9. Disminuyen el tiempo que podría dedicarse al trabajo.
10. Sólo en algunas ocasiones son de utilidad para los Ejecutivos.

## II. CAPACITACION PARA EJECUTIVOS SIGNIFICA:

T.A A I D T.D

1. Unicamente salir un poco de la rutina.
2. Perdida de tiempo.
3. Falta de atención en las labores que se desempeñan actualmente.
4. Utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento.
5. Un medio para lograr ascensos dentro y fuera de la organización.
6. Conjunto de herramientas que son proporcionadas para efectuar labores.
7. Una oportunidad de receso en horas de trabajo.
8. Crear un equipo efectivo.
9. Unicamente una convivencia con la gente de otros departamentos.
10. Recibir experiencia planeada y dirigida.

III. YO, COMO EJECUTIVO DE  
ESTA ORGANIZACION, EN  
CUANTO A LOS PROGRA-  
MAS DE CAPACITACION:

T.A A I D T.D

1. Juzgo que son muy importantes para mi desarrollo profesional.
2. Asisto únicamente por obligación.
3. Estoy de acuerdo con el monto de la inversión que la organización hace en programas de Capacitación.
4. Disminuiría la aplicación a casos muy particulares.
5. Asisto con buena disposición.
6. Opino que son de mucho interés.
7. Opino que la mayoría de las veces son pérdida de tiempo.
8. Considero que son una influencia positiva para la organización.
9. Asisto pensando que no voy a aprender nada nuevo.
10. Asisto con la idea de que el contenido del curso es para niveles jerárquicos inferiores al mío.