

32
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGON

LA CAPACITACION, COMO ELEMENTO PARA EL
DESARROLLO DE LA EMPRESA PRIVADA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A
VIRGINIA SANCHEZ FAVILA



MEXICO, D. F.

1992

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

| | PAG. |
|--|------|
| INTRODUCCION | |
| CAPITULO I | |
| GENERALIDADES. | 1 |
| 1.1 DEFINICIONES DE CAPACITACION, ADISTRAMIENTO, INSTRUCCION Y DESARROLLO | 1 |
| 1.2 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES | 11 |
| CAPITULO II | |
| PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN MEXICO. | 12 |
| 2.1 CAPACITACION, ¿INVERSION O GASTO? | 12 |
| 2.2 CONTEXTO HISTORICO ACTUAL | 14 |
| CAPITULO III | |
| ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION. | 18 |
| 3.1 FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACION | 18 |
| 3.2 LOS PROPOSITOS DEL PROCESO DE CAPACITACION | 19 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.3 | ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION | 20 |
| 3.4 | FUNCION SOCIAL DE LA CAPACITACION | 23 |
| 3.5 | CAPACITACION Y LA EMPRESA PRIVADA | 23 |
| 3.6 | CAPACITACION EN LA COMPETITIVIDA EMPRESARIAL | 25 |

CAPITULO IV

| | | |
|------------|--------------------------------|-----------|
| | INVESTIGACION DE CAMPO. | 28 |
| 4.1 | MARCO REFERENCIAL | 28 |
| 4.2 | INSTRUMENTO | 31 |
| 4.3 | RESULTADOS | 55 |
| 4.4 | CONCLUSIONES | 66 |

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En este mundo cambiante, donde la evolución se da día a día y donde los cambios son importantes en todos los aspectos, consideramos que la capacitación juega un papel importante para el desarrollo de las empresas privadas, por ser el elemento básico para proporcionar y mantener los recursos que ayuden al ser humano en el desarrollo de sus habilidades y actitudes cognoscitivas y psicomotoras.

En el momento actual resulta totalmente indispensable la realización de esfuerzos para sistematizar los estudios y experiencias del pedagogo dentro de este campo para desarrollar nuevas alternativas, que permitan el logro de metas establecidas, al igual que el acercamiento de estas estructuras de educación, no formal, a la realidad y época en que vivimos.

Como resultado del perfil de Licenciado en Pedagogía de la ENEP, Aragón, es necesario que este tipo de profesionistas aplique los conocimientos y complemente su formación con las nuevas experiencias en las que intervengan éstos, adecuados a la realidad y necesidades de la empresa privada, ayudando a adaptar, cambiar o perfeccionar las perspectivas de la capacitación y, sobre todo, a detectar los elementos intrínsecos y extrínsecos que participan en tal proceso.

Por otro lado, los aspectos socio-económicos dependen en grado muy alto de las actuales generaciones, es por ello que el Licenciado en Pedagogía, dentro del ámbito no formal, tiene entre otras funciones las siguientes:

La actualización y/o perfeccionamiento de habilidades y aptitudes del personal de las empresas, para lograrlo es necesario aplicar nuevas técnicas y metodologías para evitar la baja producción, su bajo rendimiento y desconocimiento del ámbito donde se encuentra.

También es importante cumplir con las exigencias de la humanización (reencuentro en sí mismo y el mundo que les rodea, sus intereses e inquietudes, sus valores personales, etc.) donde se les apoye con una mayor decisión, un adecuado control y un ambiente favorable, para el desarrollo pleno de sus capacidades.

Por esta razón, se eligió el tema la Capacitación, para la realización de este trabajo, donde se puede apreciar el constante problema que se da entre las personas que prestan sus

servicios en las diferentes empresas privadas del país, sin estar capacitadas.

En base a lo anterior el trabajo se integro con los siguientes apartados:

El primer capítulo intitulado GENERALIDADES, comprende la conceptualización de capacitación, adiestramiento, instrucción y desarrollo, al igual que las similitudes y diferencias que existen entre ambos, con el propósito de recuperar la esencia de éstos conceptos para ubicarlos dentro del trabajo que se desarrolla.

En el segundo capítulo, PROBLEMÁTICA DE LA CAPACITACION EN MEXICO, se presenta un esbozo de la situación actual de dicho proceso.

Dentro del capítulo tres, ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION, se anotan factores, propósitos, elementos, función social, sistemas y auxiliares del Proceso de Capacitación, visto desde el punto sistemático y administrativo, con el fin de darle a éste características propias dentro de la empresa.

Por último, el cuarto capítulo se refiere al estudio de campo que se realizó con el propósito de obtener elementos necesarios para complementar un diseño propuesto del proceso de Capacitación, tomando en cuenta los resultados y conclusiones de la investigación.

Este trabajo es de carácter descriptivo y está fundamentado teórica y estadísticamente, con el objetivo de determinar a través del estudio de campo si las hipótesis planteadas tienen relación con el tema y si se cumplen o no; las hipótesis son:

H1- Tiene mayor rendimiento y calificación el personal capacitado, ya que así contribuye a aumentar la producción y desarrollo de la empresa, que el que no ha recibido este beneficio o no lo acepta.

CAPITULO I.

GENERALIDADES.

En este capítulo se exponen definiciones de capacitación, adiestramiento, instrucción y desarrollo, como conceptos ligados al proceso de capacitación. Para empezar, es importante entender que no existe una definición única y que se han retomado las más sobresalientes, de autores que tienen relación directa con dichas definiciones por el área que ellos estudian, finalmente, se expone el punto de vista particular que se manejará a lo largo de este estudio.

UNA OBSERVACION:

"A Confucio se le adjudica haber dicho que si él fuera gobernante del mundo, lo primero que haría sería arreglar las definiciones de las palabras, ya que de ellas dependerá la acción" (1)

En verdad es necesario conocer la definición que maneja este trabajo, de esta forma se ubica al lector en cuanto a lo que se esta hablando.

1.1 DEFINICION DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, INSTRUCCION Y DESARROLLO.

CAPACITACION:

Para la psicóloga, Georgina Romo García, "La capacitación debe de ser un esfuerzo sistemático para proporcionar y mantener las condiciones y recursos que faciliten al individuo el cambio de conducta, en relación a conocimientos, habilidades y actitudes". (2)

-
- (1) George A. Steiner. PLANEACION ESTRATEGICA. CECSA. México D. F. 1990. p. 19.
- (2) Georgina Romo García. ANALISIS EXPERIMENTAL DE LA CONDUCTA Y EL ADIESTRAMIENTO. ARMO. Vol. VII-26. México, 1977 p. 13.

Barbagelata, dice que: "Es corriente que la capacitación esté relacionada con la adquisición de la aptitud para desempeñar tareas distintas de las de la ocupación actual o anterior". (3)

Hernández Pulido, en el libro, RELACIONES INDUSTRIALES, indica que: "La capacitación es una formación previa al comienzo de la actividad en una empresa". (4)

Para Bravo Jiménez, "Que aunque la capacitación sea un hecho preparatorio debe considerarse normal durante su empleo, puesto que períodos de capacitación se asocian a la perspectiva de otra ocupación o a la necesidad de operar una máquina". (5)

Cavazos define a la capacitación, "Como un instrumento de movilidad ascendente". (6)

El autor, Santiago Agudelo, plantea que la capacitación "Se define por su método, sus objetivos y la situación de quienes la reciben". (7)

En un documento del Centro Nacional de Capacitación Administrativa, se afirma: "La capacitación puede partir de habilidades, destrezas, de cambios de actitud... pero sin duda alguna, reestructuran con la eficiencia adquirida, su propia e íntima naturaleza. Transformación que llega a la personalidad, que revisa el sustrato profundo de sus valores culturales... con la capacitación, se tiende hacia una cultura, cultivo de valores que parte de una secuencia ocupacional y se proyecta a una concepción exacta y profunda de la nacionalidad misma...". (8)

Desde el punto administrativo de Arias Galicia, "La capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente técnico, científico y administrativo". (9)

-
- (3) Héctor Hugo Barbagelata. LA LEGISLACION MEXICANA SOBRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL DERECHO LATINOAMERICANO. Ed. Popular de los trabajadores. México, 1981. p. 14.
- (4) J. H. Hernández Pulido. RELACIONES INDUSTRIALES. Ed. INET. México, 1978, p. p. 39-40.

Matzumoto define la capacitación como: "El adiestramiento complementario por el ¿qué? ¿cómo? ¿por qué? y ¿para qué? de las operaciones y el conocimiento que interviene; es decir materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc..." (10)

María de Lourdes Mendiola sostiene que: "La capacitación en el trabajo... es el proceso de enseñanza-aprendizaje que le permite a una persona, adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándolo a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas". (11)

ADIESTRAMIENTO:

Romo García lo define como: "El proceso de trasladar a una persona de un conjunto (set) de conductas iniciales (c.i.) a otro de conductas terminales (c.t.)". (12)

Para Barbagelata el adiestramiento "Tiene que ver con el mejoramiento o perfeccionamiento en el puesto de trabajo".(13)

Hernández Pulido define el adiestramiento como "Una formación que se proporciona después que se está laborando en un puesto determinado". (14)

"El adiestramiento es entendido como la acción destinada a capacitar trabajadores exclusivamente en la práctica profesional, desarrollando sus habilidades motoras para obtener mayor destreza operativa". (15), según Agudelo Mejía.

-
- (5) M. Bravo Jiménez. EL SERVICIO NACIONAL ARMO... IN MEMORIA DE LA CONFERENCIA NACIONAL. México, cit p. p. 127-128.
- (6) B. Cavazos Flores. NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO TEMATIZADA Y SISTEMATIZADA. 8a. Edición México, 1980. p. 239.
- (7) Santiago Agudelo Mejía. TERMINOLOGIA BASICA DE LA FORMACION PROFESIONAL EN AMERICA LATINA. Montevideo-Cintford. 1978.

Para Fernando Arias, "El adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz". (16)

Para el japonés Matzumoto, "El adiestramiento es el perfeccionamiento de las habilidades de un hombre en una labor manual específica, mediante el ejercicio repetido y constante de las operaciones que implican una especialidad". (17)

Ma. de Lourdes Mendiola lo define como: "El proceso enseñanza-aprendizaje referido a las personas y tareas definidas por un puesto de trabajo... No se limita al desarrollo exclusivo de destrezas motoras, sino que incluye la adquisición de los conocimientos tecnológicos y organización del trabajo". (18)

Para Cavazos Flores "El adiestramiento opera para el mejor desempeño en el trabajo que se realiza". (19)

Según Alma Margarita Taxdomara, "El adiestramiento es el desarrollo de las habilidades particularmente de carácter manual". (20)

La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, plantea que: "El adiestramiento es una acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de aumentar su eficiencia en su puesto de trabajo". (21)

-
- (8) C. N. C. A. COMITES DE CAPACITACION, México, ISSSTE, sf, pp 1-2.
- (9) Fernando Arias Galicia. (dir) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Ed. Trillas, México, 1979, p. 88.
- (10) Matzumoto Jiroaka. LA ENSEÑANZA EN LOS TALLERES en Pedagogía para el Adiestramiento, vol. III No. 12 Julio-Septiembre, 1979 p. 56.
- (11) Ma. de Lourdes Mendiola. CRITERIOS PARA SELECCIONAR CURSOS Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO. México, CENAPRO, 1980 pp. 31-32.
- (12) Ibid; p. 1.
- (13) Ibid; p. 1.
- (14) Ibid; p. 1.

INSTRUCCION:

Salvador Moreno retoma la instrucción, "Como modelo educativo que tiene, al menos implícitamente, una imagen acerca del ser humano en base a la cual plantea determinados objetivos a conseguir, establece ciertos valores y utiliza determinados métodos y procedimientos para lograr dichos objetivos". (22)

Para Bijou, "La instrucción es enseñar una conducta hábil que demuestra la posesión de conocimientos en donde los estudiantes presentan conductas en las que se infieren la destreza y poderes. Cuando los objetivos son específicos, con propiedad el maestro sabe qué hacer, y más adelante si en verdad lo ha hecho". (23)

La Secretaría del Trabajo la define como: "El conjunto de métodos y procedimientos para desarrollar en el hombre sus aptitudes, habilidades, destrezas y actitudes". (24)

"Instrucción: conjunto de reglas o advertencias para algún fin. Conjunto de conocimientos adquiridos". (25)

"Instrucción: caudal de conocimientos adquiridos". (26)

Taber nos dice que: "En la instrucción se plantea, como primera y muy importante consideración, lo que el estudiante aprenda. El primer objetivo del maestro es producir en la conducta del estudiante cambios definibles y ponerla bajo el control de la materia estudiada". (27)

(15) Ibid; p. 2.

(16) Ibid; p. 2.

(17) Ibid; p. 2.

(18) Ibid; p. 2.

(19) Ibid; p. 2.

(20) Ibid; p. 2.

(21) UCRCA. GUIA TECNICA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Serie Técnica No. 1. México, 1979. Ed. De los Trabajadores Populares Mexicanos. p. 50.

(22) Salvador Moreno López. LA EDUCACION CENTRADA EN LA PERSONA. 2a. Edición. Ed. Manual Moderno. México, 1989. p. 1.

Para Susan Meyer, "La instrucción es el proceso que utiliza técnicas y materiales racionalmente planeados para el diseño de un medio de enseñanza eficaz". (28)

Para H. Kay, es vista como un sistema de enseñanza especificado de la siguiente manera: "Tenemos la materia a enseñar, ciertos cambios para presentarlos (un equipo de exposición) así como para decidir si el alumno, ha recibido y entendido la información. Pero para que esto tenga éxito no podemos limitarnos a presentar todo el tema de golpe y esperar a que el estudiante aprenda. Necesitamos seleccionar la información determinada que asegure la enseñanza más eficaz". (29)

DESARROLLO:

Para los autores Robock y Salomón "El desarrollo involucra, realmente toda la gama de actividades y conocimientos humanos". (30)

Wolfe Marshall lo define así: "El desarrollo consiste en procesos de crecimiento y cambio relacionados sistemáticamente entre sí en las sociedades humanas... Estos procesos tienen muchas uniformidades y secuencias previsibles pero también tienen características únicas en cada país o sociedad, derivadas de su historia, sus características y valores culturales, el tamaño de su territorio y el volumen de su población, etc.". (31)

La editorial Selecciones de Reader's Digest define el desarrollo como: "Suceder, acontecer de un modo, en un lugar, etc.". (32)

Para Furtado Celso es: "La combinación de cambios mentales y sociales de una población que la capacita para hacer crecer acumulativa y duraderamente su producto real global". (33)

-
- (23) Sidney W. Bijou, Ely Rayek. ANALISIS CONDUCTUAL APLICADO A LA PERSONA. Ed. Trillas, México, 1980. p. 95.
- (24) Secretaría del Trabajo y Previsión Social. MANUAL DE INFORMACION. México, 1984. p. 3.
- (25) GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO TOMO IV. Ed. Reader's Digest. México, 1978.
- (26) DICCIONARIO BASICO, Espasa Tomo 3. Espasa Calpe, S. A. Madrid, 1983. p. 2824.
- (27) Julian I. Taber. APRENDIZAJE E INSTRUCCION PROGRAMADA. Ed. Trillas. México, 1979. p. 19.

«El desarrollo - según Terry George - consiste en la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desenvolver a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre más efectivamente sus objetivos». (34)

Graig lo define como: «La evolución de las posibilidades de crecimiento, de promoción de una persona, o de una idea en un sentido amplio y general, es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para el crecimiento personal». (35)

Para Siliceo, «Es el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades que sean requeridas por la empresa». (36)

La Dirección General de Capacitación y Adiestramiento de la Secretaría del Trabajo define el desarrollo como: «El proceso integral del individuo debido al aprendizaje que genera su adaptación al medio». (37)

Isaac Guzmán lo define como: «Significa el progreso integral del hombre, abarcando la adquisición de conocimientos y habilidades que sean requeridas». (38)

-
- (28) Susan Meyer Markle. 1a. Edición. Ed. Limusa-Wiley S.A. México, 1971. p. 5.
- (29) Kay Harry. LA TECNICA DE LA INSTRUCCION PROGRAMADA. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1970. p. p. 45-46.
- (30) Stefan A. Robock, Leo M. Solomon. DESARROLLO ECONOMICO. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1976. p. 15.
- (31) Wolfe Marshall. EL DESARROLLO ESQUIVO. CEPAL. Ed. Fondo de Cultura Económica. México, 1976.
- (32) GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO TOMO IV. Ed. Reader's Digest. México, 1972. p. 10.
- (33) Furtado Gelse. TEORIA Y POLITICA DEL DESARROLLO ECONOMICO. 2a. Edición. México, 1979. p. 8.
- (34) Terry George R. PRINCIPALES OF MANAGEMENT. Ed. Irwin. Homevood, Illinois, 1957. p. p. 473-586.
- (35) Graig L. Robert. DESARROLLO. Ed. Diana. México, 1973. p. 490.
- (36) Alfonso Siliceo. CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Ed. Limusa. México, 1956. p. 19.

Para efectos de este estudio se ha definido, la CAPACITACION, como un proceso de enseñanza-aprendizaje por medio el cual se adquieren conocimientos y actitudes aplicables a la operación y que cumple con varias etapas, cuyos objetivos van orillados a desarrollar habilidades y destrezas introduciendo al ser humano a su propio desarrollo integral, dejándolo ser el mismo dentro del área laboral.

El adiestramiento lo hemos definido como el desarrollo de habilidades y destrezas en un puesto específico, que implica la operatividad del trabajo.

La instrucción es un método por medio del cual el trabajador sigue instrucciones y las aplica directamente a la operación sin ninguna otra observación.

El desarrollo es la etapa final de un objetivo, significa el progreso de que se ha logrado a través de una o varias etapas.

El hombre, como ser perfectible, busca alcanzar metas cada vez más altas y por ende, el desarrollo integral de su vida, en su medio.

Desde este punto de vista el proceso de capacitación es toda una actividad planeada y debe ser basada en necesidades reales de una empresa. Aún así la capacitación ha trascendido los límites del simple, "aprender algo que le permita hacer mejor su trabajo".

En este capítulo examinamos, además de las definiciones presentadas, el cómo y el por qué, con el objeto de no olvidar los diferentes aspectos de la capacitación que en nuestro país se confunden y en algunos casos, lamentablemente, se han llegado a ignorar.

Existe una capacitación "para hacer, que en México, sin generalizar, es la más común, la que con frecuencia se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento e instrucción". Se encuentra referida única y exclusivamente al desarrollo de aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la mera transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable.

- (37) Dirección General de Capacitación y Adiestramiento. GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS. Ed. Popular de los Trabajadores. Serie No. 2 México, 1979.
- (38) Isaac Guzmán Valdivia. PROBLEMAS DE ADMINISTRACION. Ed. Limusa Wiley. 1966. p. 69.

Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados inmediatos.

Existe, sin embargo, otra: la capacitación "para llegar a ser".

Es decir, esta capacitación, de la que hablamos, al desarrollar en el trabajador habilidades y destrezas a través de la adquisición de conocimientos y actitudes, se proyecta hacia el desarrollo integral del hombre, hacia la perfectibilidad de su personalidad.

Esta capacitación es generalmente ignorada aunque es esencial para el buen funcionamiento de la empresa. Se basa en cuestiones y principios éticos, tales como la conciencia de la responsabilidad en el trabajo, la autovaloración de la dignidad humana, el acrecentamiento del sentido del deber: ¿por qué hablamos de valores éticos y capacitación?. Porque el proceso de capacitación se debe regir de acuerdo a la política, filosofía y ética de la empresa y son valores éticos que el individuo desarrolla a través de la capacitación; entre otros aspectos, acordes a la filosofía empresarial.

A lo largo del presente estudio abordaremos a la capacitación como elemento esencial dentro de la empresa, por lo que se observa otro tipo de capacitación que ocurre cuando coincide la capacitación "para hacer" y "para llegar a ser", de manera simultánea. Esta conjunción no deja de lado el adiestramiento, pero aquí lo veremos como un complemento del proceso de capacitación al igual que la instrucción; dicho enlace tiene un doble objetivo por medio del cual el hombre realizará de manera excelente el trabajo, incluyendolo como miembro de la empresa y de la sociedad en general. Esta capacitación incluye conceptos tan importantes como la participación objetiva de una obra común, la solidaridad humana, la cooperación y la coordinación auténtica; en busca de una adecuación e identificación de cada uno de los trabajadores con la empresa, lo que redundará en una buena productividad, un buen ambiente de trabajo, etc.

En nuestro país observamos, desgraciadamente, que se busca con frenesí que el individuo maneje programas modernos y novedosos de computación, que aprenda a poner un tornillo de manera diferente, que haga veinte cosas a la vez... sin embargo nos olvidamos que si este trabajador no se encuentra motivado, si no sabe las políticas de la empresa, si no recibe estímulos y recompensas, si no se identifica con sus compañeros y la organización, dicha capacitación tendrá resultados nulos. Y es triste.

De esta manera el desarrollo de la capacitación presenta un reto e inquietud para los empresarios, respecto a la trascendencia que tiene la educación y formación de los ejecutivos, empleados y obreros, para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre trabajo y trabajador, que redunde en un auténtico desarrollo integral y una mayor involucración para el logro de los objetivos de la empresa, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Así pues, como puede observarse, lo mejor que se debe hacer es abordar la capacitación en toda su amplitud y en todas sus gamas, como todo un proceso.

1.2 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES.

Es difícil encontrar una empresa que realmente haya puesto particular énfasis en distinguir características diferentes o similares de los conceptos presentados; esto se refleja en la aplicación del proceso, y generalmente se habla de capacitación sin diferenciar el adiestramiento, instrucción y hasta el propio desarrollo. La importancia de realizar tal diferenciación consiste en que de esta forma la organización de la empresa podrá contemplar planes operativos de acuerdo a sus necesidades reales, es decir, dará capacitación, adiestramiento e instrucción cuando sea necesario y a quien sea necesario.

La capacitación puede complementarse con el adiestramiento e instrucción para llegar al desarrollo, pretendiendo elevar dentro de la empresa y para la misma, la productividad, la calidad, la moral institucional, planeación de los Recursos Humanos y crecimiento de personal.

Por otro lado se ha considerado que la diferencia entre estos términos estriba en que:

El desarrollo vendría a representar la parte terminal u objetivo final de la capacitación y que el adiestramiento y la instrucción sería un complemento.

Por otra parte la capacitación se diferencia del adiestramiento en que éste es un conocimiento que se adquiere con la práctica y experiencia, mientras que la capacitación es todo un proceso cuyas etapas de realización comprenden tanto la teoría como la práctica.

En el caso de la instrucción se presenta la diferencia de que, por haber sido el primer término aplicado a la educación de los trabajadores carece de un seguimiento serio y por tanto se ha considerado que forma parte de la capacitación.

Dentro de la empresa privada, es necesario que el encargado del área, departamento, etc., de capacitación haga la diferenciación de estos términos con el fin de evitar confusión a nivel empresarial y orientar el proceso a los objetivos y políticas de la organización.

CAPITULO II

PROBLEMATICA DE LA CAPACITACION EN MEXICO

Si la capacitación es todo un proceso cuya connotación se refleja en el momento de la productividad y desarrollo dentro de la empresa, por qué entonces este proceso sigue siendo un dilema para muchos hombres de negocios, sobre todo en nuestra sociedad mexicana.

Algunos de ellos son excépticos e indiferentes a la capacitación y las razones que exponen son variadas; por ejemplo: los resultados son difíciles de evaluar o se aprecian luego de largos períodos; sus costos son demasiado elevados en algunos casos, el valor mismo de la materia, base de la enseñanza, es origen dudoso; las encuestas los análisis y asesorías les merecen poco crédito; etc.

2.1 CAPACITACION ¿INVERSION O GASTO?

La definición de los que es la capacitación, dentro de la Empresa hace que el valor de los planes y programas varíen en sus resultados. En este mismo trabajo la investigación de campo que se realizó a nivel trabajador, arroja datos tales como: que ellos mismos no han recibido capacitación o no hay seguimiento a cursos, estos resultados los analizaremos en el Capítulo IV.

Por otro lado, hay empresas y ejecutivos que tienen fe en el valor del desarrollo de su personal y la consideran una panacea para todos sus problemas de capacitación.

Algunas de estas empresas tienen presupuestos de inversión bastante voluminosos en este campo. Sin embargo, el valor del proceso de capacitación, en relación a la solución de problemas y el desarrollo empresarial, puede ser indiscutible, en el caso de las situaciones mencionadas... o un gasto inútil... dependiendo el caso.

En pocas palabras no podemos hablar de una capacitación.

Porque muchos factores influyen positiva o negativamente dando origen a diferentes tipos de ellas con resultados que varían sustancialmente de uno a otro caso. Recordemos aquí la importancia del Capítulo I, cuando llegamos a la

definición de cada término y cómo el uno influye en los otros para llegar al desarrollo.

Para que el proceso de capacitación se convierta realmente en una inversión dentro de la empresa, es necesario iniciarlo tomando en cuenta algunos aspectos, como son:

1) METODO PARA ADULTOS.

Es importante comprender que la capacitación es aplicable a los adultos y que en cierta medida es autocapacitación, ya que el adulto busca la verdad, el beneficio y la autorealización.

Es por ello que la metodología debe basarse en un uso múltiple de métodos y motivadores.

2) BUSCAR EL CAMBIO EN LA REALIDAD.

Es decir, los planes deben basarse en una previa identificación de necesidades, tener objetivos bien definidos y contar con un sistema de selección de personas con sus perfiles y descripciones de trabajo.

Cada programa debe adecuarse a la realidad del trabajo de los participantes. Es definitivo contar con los elementos de seguimiento y comprobación de la aplicación de los conocimientos en la actividad cotidiana. Un método de evaluación periódica es útil para el proceso.

3) SISTEMA INTEGRAL Y PERMANENTE.

Se mencionó anteriormente que de acuerdo a nuestra investigación de campo, no hay seguimiento y se cae en la simple impartición de un curso, esta formación esporádica a través de cursos aislados y de alta presión, no sólo es poco útil, sino hasta perjudicial.

Un sistema efectivo debe involucrar la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo, así como influir en el comportamiento, provocando actitudes y conductas apropiadas.

Debe ser integral, abarcar todas las funciones o tareas incluidas en el trabajo y permanentemente periódicos.

2.2 CONTEXTO HISTORICO ACTUAL.

El mundo de hoy se transforma de manera acelerada a partir de profundos y constantes cambios que abarcan toda la gama de factores que conforman la economía mundial. El actual, es el momento oportuno para que en Méxco demos significado práctico a la transformación que ha de llevarse a cabo, para lograr que nuestro país se convierta en un participante activo en el mercado global.

México, no puede ni debe mantenerse al margen del contexto mundial porque esto ocasiona disturbios, tanto internos como externos, incluso, puede llegar a condicionar nuestra actitud hacia ser reactivos, en lugar de pro-activos, defensivos, en vez de constructivos.

Es necesario construir las bases de la competitividad que nos permita la entrada al mundo moderno.

Es un requisito esencial, porque vamos a superar nuestro estado de crisis, que busquemos agresivamente los mecanismos para participar de manera firme y duradera en el contexto económico y mundial.

Fue hasta el sexenio pasado cuando empezamos a enfrentar nuestra situación interna con mayor realismo. La iniciación de cambios estructurales en la economía, la entrada al Gatt, la venta o liquidación de paraestatales, el impulso a las exportaciones los esfuerzos de la llamada reconversión industrial, entre otros, sentaron sus primeros intentos de enfoque hacia metas esenciales. Ahora, con el nuevo régimen, parece que se aprieta el paso en ese sentido y se señala que es de vital importancia la inversión privada, como factor de recuperación de la economía Mexicana.

El propósito de este apartado, es plantear un esquema que contribuya a dar congruencia consistente y efectiva a una parte del proceso modernizador. Sin embargo, la inercia del pasado sigue limitado a darnos cuenta del grado de cambio a que nos enfrentamos, si genuinamente aspiramos a participar favorablemente en un contexto mundial.

El aspecto modernizador que se pregona y cuyo factor determinante es el conocimiento y dominio de la técnica (capacitación); está orientado en sentido correcto. Lo que no está claramente especificado es el ritmo al que se tiene que transitar en dicho esfuerzo.

El planteamiento de modernización, tanto del gobierno, como del sector privado, dan al crecimiento del país la oportunidad de ejercer un papel vital y privilegiado de liderazgo, es clave que aceptamos este reto con plena conciencia del grado de cambio que debe buscar. El concepto central que queremos plantear aquí, es la necesidad de prever productos y servicios que realmente satisfagan las necesidades de los mercados. El enfoque mundial de vanguardia, parte de la habilidad de ganar clientes mediante una satisfacción cada vez más efectiva y evolutiva de las necesidades de los consumidores. El valor que los clientes perciben que sus proveedores les brindan cada vez, se torna más crítico.

Los que se afanen por demostrar ese valor serán los que ganen el concurso. Esto nos lleva a la necesidad de enfocar nuestros esfuerzos a aspectos de productividad, pero mejor y más ampliamente concebido, nos lleva a definir horizontes de competitividad. Como negocio, como empresa, como país. La clave del éxito reside en lograr competir. Enmarcado nuestros esfuerzos en un contexto global, nos referimos a cuatro áreas claves sobre las que depende el éxito. Las cuatro áreas son: Tecnología, Educación, Relaciones Industriales y Concertaciones.

En el plano tecnológico es muy importante que adquiramos la tecnología 'madura' que no poseemos, al grado que demos que el contar con recursos materiales y humanos podemos tener ventajas competitivas. Sin embargo, debemos también buscar agresivamente tecnologías de punta, las cuales nos garantizan una mayor y permanente participación en el contexto global. Es importante señalar que para aspirar a esta tecnología se vuelve cada vez más crucial proveerla de protección por medio de patentes.

Para tener éxito en el manejo de una tecnología es esencial que nuestro sistema educativo produzca y prepare gente con mayor capacidad para aprender y para adaptarse a diferentes esquemas de trabajo. Una barrera que están encontrando los países industrializados, y que nosotros en cierto grado también lo estamos experimentando, es la tendencia a obtener un empleo garantizado, seguro y estable. Esta marcada inclinación a tener prácticamente garantizado el trabajo de por vida, presenta un obstáculo para la productividad normalmente concebida. Se requiere de una fuerza laboral que esté dispuesta a trabajar desarrollando sus potencialidades y aplicando sus conocimientos. La garantía de un trabajo deberá ser generada por la

tecnología, junto con la destreza de adaptación del trabajador, para tales efectos es necesario capacitar al personal en forma continua, controlada y precisa.

El tercer punto clave, para nuestra competitividad, son las Relaciones Industriales, factor que no se ha mantenido al nivel de los requerimientos tecnológicos.

Las empresas privadas no pueden, es más, no deben administrar las empresas con esquemas que se desarrollaron hace 25 años.

Los sistemas administrativos deberán modificarse, tenemos que compartir, con toda honestidad, con los trabajadores los planes y metas específicas de competitividad. La clave está en saber orientar nuestras relaciones industriales hacia la resolución de problemas que nos permita producir para competir internacionalmente. Por último el cuarto punto, que es el esfuerzo de Concertaciones. Interpretamos este esfuerzo como una manera efectiva de que el gobierno, los trabajadores y el sector privado, logren combinar con congruencia sus esfuerzos para incrementar la competitividad. Otra manera de interpretarlo es asociación genuina entre los tres, que equilibre los recursos que ninguno, en forma aislada, pudiera lograr.

Esta concertación implica el que cada una de las tres partes ceda en sus pretenciones o, lo que es lo mismo, ceda en una realidad inexistente.

A medida que estemos de acuerdo en la necesidad y conveniencia de contar con tecnologías avanzadas, de modificar el sistema educativo para producir elementos más idóneos para manejar estas tecnologías capacitando al personal y de experimentar con nuevos esquemas de relaciones industriales, será indispensable, como un mecanismo de implementación vital, que se efectúen concertaciones genuinas entre el gobierno, el sector privado y los trabajadores.

El papel clave del sector privado, en esta concertación, principia en una comunicación efectiva que contribuya a generar confianza en lo que se pretenda.

Es indispensable convertir a los trabajadores en coparticipantes en los planes de los negocios. Los trabajadores, por su parte, deberán estar convencidos de la conveniencia de ser parte activa de la empresa y no

antagonista de la administración; de la conveniencia de evitar confrontaciones estériles y conflictos; de ceder algo por ambas partes en áreas del bien común, de la conveniencia de capacitarse y desarrollarse.

La administración deberá estar dispuesta a compartir con sus trabajadores las mejoras que se logren en productividad y a involucrar y capacitar a los trabajadores para el proceso de planeación dentro de la misma empresa.

Existe la gran oportunidad de recoger el reto y mediante un esfuerzo serio, amplio y efectivo, liderar con empeño las medidas necesarias para una auténtica modernización.

Hemos presentado el ambiente de cambio que se respira en nuestro país tratando de vislumbrar la urgencia de preparar al personal de las empresas y el papel que juega la capacitación en este sentido.

A continuación presentamos los aspectos más relevantes para el diseño del proceso de capacitación en la empresa, dichos aspectos deben ser tomados en cuenta por la administración, analizándolos desde el punto de vista particular de la estructura de la propia empresa.

CAPITULO III

ORGANIZACION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

No existe un patrón sencillo para la organización del proceso de capacitación, que pueda adaptarse a todas las empresas, tampoco hay una organización para la capacitación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización del proceso de capacitación son diferentes de acuerdo a la empresa de que se trate. En este capítulo veremos características significativas de dicho proceso que auditan, dentro de la empresa, a la mejor estructuración del diseño de éste.

3.1 FACTORES PRINCIPALES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DEL PROCESO DE CAPACITACION.

Existen varios factores que influyen en el grado en el cual el proceso de capacitación puede ser considerado importante o no. Dichos factores también influyen a nivel estructural y particular; como por ejemplo, en el papel que juegan los directivos, los supervisores y el personal en general, con respecto a la capacitación. No se puede precisar qué factores exactamente serán los que se presenten. El desarrollar todo un proceso de capacitación depende, estrictamente, de las características internas de la empresa.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de capacitación que esta puede adoptar; es decir, en una empresa pequeña encontraremos que los Recursos Humanos ocupan una plantilla pequeña, por lo que el Diseño del sistema del proceso de capacitación no será muy complejo, mientras que en una empresa grande, el sistema será más complejo y amplio, ya que su capacitación abarca más dinero, tiempo y recursos.

Otro factor influyente es la manera en cómo están organizadas algunas compañías importantes, ya que existe aquellas que se dedican a la atención de un solo negocio y otras que atienden varios negocios independientes. El sistema de capacitación en el primer caso podrá ser más sencillo, mientras que en el segundo, será más complejo.

Las empresas cuyo ambiente es estable, y con poca competencia, tienden a no utilizar la capacitación, y

cuando lo hacen suele ser rutinaria, y sobre todo sólo para cubrir el aspecto legal obligatorio a toda empresa. Por otro lado cuando la empresa se encuentra frente a un medio ambiente turbulento, en donde existe una fuerte competencia, tiende a aplicar y/o buscar un sistema de capacitación bajo un diseño flexible e informal, buscando innovaciones y creatividad.

Los estilos de dirección dentro de la empresa tendrán un efecto significativo en el sistema de capacitación. Estos estilos se refieren a la manera en que piensan los ejecutivos, directores, sus filosofías, la forma en que toman decisiones y cómo dirigen su relación con los subordinados.

Otros factores son: las relaciones interpersonales, proceso de autoridad, toma de decisiones, destreza de los directivos, prejuicios en contra de la capacitación, recursos materiales disponibles para llevar a cabo el proceso, recursos financieros estables, apoyo de la dirección, personal capacitado para dirigir el área de capacitación, instructores.

Un factor esencial son los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la capacitación, sobre todo que dichos objetivos sean acordes a los objetivos empresariales.

La influencia de los factores mencionados depende del lugar y momento en el que se desarrolla la empresa, de tal forma que el proceso de capacitación, como sistema, presente características únicas de la misma, de acuerdo al lugar y tiempo.

3.2 LOS PROPOSITOS DEL PROCESO DE CAPACITACION.

Antes de introducir en una empresa un sistema de capacitación empresarial, es importante que, tanto directivos como ejecutivos y jefes de área, entiendan claramente lo que es y lo que no es la capacitación y el adiestramiento también, ya que éste es un término que se utiliza en ocasiones sin ningún sentido y orientación.

Dichos directivos y jefes deberían conocer y constatar por sí mismos los beneficios de dicho proceso en su empresa y concientizarse ellos, para después hacerlo con su personal.

Existen varios propósitos del proceso de capacitación que consideramos se pueden tomar en cuenta sólo en la medida en que la empresa lo requiera, y ella misma adoptar sus propósitos acordes a su proceso operativo. Mencionamos algunos de los propósitos y objetivos de la capacitación para su implementación dentro de la organización.

- Desarrollar una mejor comunicación en toda la empresa.
- Elevar el nivel en calidad de la producción de la empresa.
- Desarrollar los recursos humanos social, laboral y humanamente.
- Desarrollar una mejor coordinación interna de actividades de capacitación y adiestramiento.
- Establecer objetivos reales y exigentes, pero dentro de lo posible.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la producción mediante la capacitación.

Un buen sistema de capacitación puede lograr varios de éstos propósitos o los que la empresa determine, a través de un buen diseño del proceso en cuestión.

3.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE CAPACITACION.

Para lograr los objetivos es necesario proveer a la empresa de los elementos primarios para dar las condiciones idóneas al desarrollo del proceso de capacitación y adiestramiento, los elementos primarios consideramos que son los siguientes:

A) RECURSOS HUMANOS.

Hablar de cualquier tipo de recursos dentro de la empresa significa saber cual es la disposición de bienes para su empleo; es decir, con qué se cuenta para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Dentro de cualquier empresa, los recursos humanos significan el conjunto de individuos de la sociedad que se incorporan al sistema productivo y que deben contar con ciertas características como son: sus atributos para el desempeño del trabajo, conocimientos y habilidades aunadas a sus características físicas, diferenciando al trabajador por su edad, sexo, estatura, presentación,

más las características determinadas por la contratación, dependiendo de la empresa que se trate.

La importancia de reconocer los recursos humanos dentro de la capacitación, significa que de ella depende en alguna medida el mantener y retener gente buena, influida por su disposición para dar oportunidad a cada individuo de desarrollarse plenamente, de utilizar completamente sus posibilidades, y de encontrar permanente satisfacción en su tarea. (39)

B) INSTRUCTOR, GUIA.

Tiene la función de enseñar, dirigir, y evaluar las actividades de una o más personas en un esfuerzo por aumentar la calidad y cantidad de la producción. Debe contar con todo el apoyo de la Dirección General para dar objetivos y resultados que realmente lleven al cambio.

Operativamente, el instructor debe tener conocimientos del trabajo, es decir, conocer los procesos, el equipo, la maquinaria, las instalaciones, las herramientas; etc., para elaborar el producto, a su vez, conocer sus responsabilidades como tal, conocer la política empresarial, la filosofía, los departamentos; etc.

Debe poseer la habilidad para enseñar, saber transmitir conocimientos, saber dirigir, mejorar métodos de trabajo y tener las características de un instructor. A cada uno de éstos aspectos competen al encargado del área de capacitación.

C) METODOLOGIA DEL TRABAJO.

Es necesario determinar la actividad productora que se manifiesta en un bien o servicio, en este caso, la actividad productora de capacitación y el adiestramiento.

Para determinar un método de trabajo intervienen:

(39) Lic. Pedro Ojeda Fallada. ADIESTRAMIENTO Y EMPRESA ARMO
SECTOR LABORAL. Calzada Azcapotzalco La Villa 20P, México
1981 p. 22

- LOS SUMINISTROS, la materia prima, la energía, los productos semimanufacturados o manufacturados que integran un producto, es requisito indispensable hacer del conocimiento de esto al capacitando, sobre todo si su capacitación será combinada con el adiestramiento.

Así mismo, deben conocer los MEDIOS DE PRODUCCION, como son: las herramientas, el equipo de trabajo; etc. y concientizarlo de que ellos forman, al igual que todos los que integran la empresa, la FUERZA DE TRABAJO.

D) EL TRABAJO.

En éste se resume un bien o servicio producido por el hombre, y es medido en horas hombre que conforman una jornada de trabajo.

Mencionamos el trabajo porque es éste el escenario del proceso de capacitación, ya que es el ámbito laboral el que hay que desarrollar y que se puede lograr a través de la capacitación.

E) METODO DE TRABAJO.

Propiamente es la manera de hacer algo con orden, dicho método significa la técnica utilizada en la labor de realización del producto, y es el que hay que dar a conocer al personal, ya sea específicamente, de recordatorio o actualización, a través de la capacitación o adiestramiento. La capacitación, bien planeada, puede llevar a un método de trabajo más sencillo y aceptado por todos.

Una vez identificados estos elementos se integra el proceso de capacitación que se haya diseñado.

El desglose de este tema nos lleva a mencionar que todo el trabajo que se realice dentro y fuera de la empresa, compromete a ésta a desarrollar funciones sociales, así mismo, la capacitación cumple con una función social que se desarrolla en la empresa y también destaca dentro y fuera ella.

3.4 FUNCION SOCIAL DE LA CAPACITACION.

Recordemos en este apartado que el elemento numero uno dentro de la organización es el recurso humano. éste representa en sí mismo la función o funciones de la capacitación, esto es el involucrar a los trabajadores, comprometerlos a prepararse más y mejor, dando, en sus óptimas condiciones, alternativas para el desarrollo de la empresa y de sí mismos.

La función de capacitación requiere elaborar un proceso administrativo que comprenda todas las etapas del mismo éstas son: Planeación, Organización, Integración, Dirección, Control. De tal forma que el mismo proceso que se esta proponiendo dentro de la empresa, se integre sin dejar fuera aspectos que pudiesen ser significativos para el desarrollo del mismo.

Algunos autores manifiestan que:

·La capacitación y el entrenamiento (adiestramiento), su función es el de ayudar a desarrollar y brindar las habilidades que el empleado requiere; dándole un servicio complementario al sistema formal de educación. (40)

·La función secundaria del entrenamiento es capacitar al individuo para el desarrollo de sus cualidades innatas hasta el pleno aprovechamiento de su creciente capacidad de absorción y comprensión de conocimientos nuevos. (41)

3.5 CAPACITACION Y LA EMPRESA PRIVADA.

Hemos dado un acercamiento de la función social de la capacitación desde el punto de vista administrativo. Los elementos de la Administración, como proceso, pueden ser utilizados al nivel de la capacitación.

De ahí se desprende que a pesar de que este proceso significa una inversión a largo plazo, en algunos casos los elementos administrativos nos demuestran que el educar a los trabajadores, es una inversión que se puede llegar a recuperar; es así como, la empresa actual moderna, responde a los cambios socio-económicos del país. Consideramos que

(40) Gordon Mc Beath. ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Logos. México. p. 92.

(41) Ibid; p. 132.

dentro de la empresa privada la capacitación y el adiestramiento atienden necesidades que permiten mejorar la producción, tanto por su calidad como por su cantidad.

Vivimos el momento histórico en el que prepararse intelectual y socialmente a nivel laboral representa realmente un gasto monetario, por tanto, es compromiso de la empresa dar esa preparación y es responsabilidad del trabajador adoptar una actitud positiva ante el cambio nacional y mundial. ¡LAS EMPRESAS SE ESTAN PREPARANDO!, y deben racionalizar el proceso de capacitación precisando sus necesidades reales a través de un sistema que permita el desarrollo empresarial e individual de todos los integrantes.

La empresa privada debe tomar conciencia de este hecho; no es posible para ninguna organización soportar, sin inmutarse, el crecimiento de otras fuentes de trabajo (extranjeras sobre todo), bajo condiciones que para el trabajador mexicano resultan ser más atractivas; es necesario competir, actualizar, preparar, motivar, desarrollar al personal, evitar al máximo la rotación, la desintegración y la fuga de los recursos humanos.

La función primordial de la capacitación dentro de la empresa privada, representa entregar a esta personal debidamente habilitado, adiestrado y con el conocimiento real de su papel en su puesto.

Sin embargo, nos enfrentamos al problema de que la empresa privada no ha tomado con seriedad y consistencia que la capacitación se requiere para aumentar su desarrollo y propiciar el aumento de la productividad.

Para algunas personas la capacitación representa un lujo innecesario y que, además, es una pérdida de tiempo y dinero; esto ya lo analizamos en el capítulo anterior.

A nivel productivo, el avance de la empresa será provocado, en gran medida, por la capacitación permanente que vaya acorde a las condiciones del país y a las metas que la producción pretende. Esta capacitación debe promover la educación a nivel cultural, económico y social, de donde se deduce que los programas de capacitación dentro de la empresa, deben alcanzar la participación completa del capacitando dentro del aparato productivo.

Las empresas privadas, como organización integral que forma parte del entorno económico del país, debe tomar en cuenta los planes educativos a nivel social y nacional, tanto técnico como profesional conociendo los planes de estudio, para poder estimar las habilidades y conocimientos de los egresados y tener bases para sostener la apertura de fuentes de trabajo y, además, poder ampliar la idea que se tenga con respecto a la localización de Recursos Humanos cuando sean necesarios, planeando cual será el tipo de capacitación que se dará a tales recursos.

El papel que juega este proceso de capacitación en la empresa está basado en la administración de personas acorde a la misma organización y ésta, a su vez, va ligada a la función educativa.

De aquí se desprende que la educación, a nivel empresa, mantiene cierto empuje también a nivel nacional, es decir, mientras más capacitado y calificado esté el personal de una empresa, será más productiva, generará fuentes de trabajo y aumentará el producto nacional.

·Urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la empresa. (42)

3.6 CAPACITACION EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Ante la escasez de recursos financieros en las empresas, se ha reducido el presupuesto de funciones cuyo objetivo principal es el apoyo interno y la asesoría. Un caso típico es el área de Recursos Humanos y más específicamente, las estrategias de Planeación y Desarrollo de Personal.

Un punto de vista personal es: que todas las empresas deben hacer permanentes sus esfuerzos de Planeación y Desarrollo, es decir, sus procesos de capacitación del personal que se encuentra laborando en ella, por varias razones, siendo la principal, mantener o acrecentar su competitividad en

(42) Fernando Arias Galicia. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México, D. F. 1983. Ed. Trillas. p. 94.

los mercados que sirve. Una de las partes centrales de estos esfuerzos es la actividad de capacitación.

No es raro oír comentar o atestiguar directamente, a través de nuestro trabajo, desde dentro y desde fuera de las propias empresas, la irracionalidad en la decisión de restringir los presupuestos de capacitación del personal con base en un argumento que, si bien no expuesto abiertamente, parece responder a la siguiente lógica de pensamiento: "En estos tiempos de cambio continuo y acelerado, el comportamiento de nuestros mercados también cambia; si nuestros mercados cambian, nadie asegura que tendremos negocio; si no es seguro que tendremos negocio, nuestros ingresos se verán amenazados; luego entonces, recortemos los presupuestos de aquellas funciones que no están directamente involucradas en la producción de utilidades para la empresa, incluida la capacitación." (43)

Por otro lado, nuestros tiempos han sido caracterizados como turbulentos. ¿Qué se entiende por turbulencia en el entorno de las empresas, hoy en día? Entre otros los atributos son: escasez de recursos, sobre todo, aunque no exclusivamente económicos; un cliente típico cada vez más demandante de calidad y con un número creciente de proveedores con opciones atractivas para servirlo; un entorno legal cada vez mayor y con el objetivo primordial de proteger los derechos del consumidor; la necesidad de ofrecer en todo negocio mejores servicios de atención al cliente; y una necesidad de mantener a su mínimo posible los costos de infraestructura que a su vez hagan posible colocar nuestros productos y ofrecer nuestros servicios a un precio razonable y por debajo de nuestra competencia, tanto local como internacional.

En resumen, cada vez las reglas del juego de la sobrevivencia y competitividad de las empresas están dadas por el logro de tres objetivos: calidad en los productos y servicios que definen nuestro negocio; optimización de los recursos disponibles invertidos en los diferentes procesos productivos, y una vocación de servir cada día mejor a nuestros clientes.

(43) Abraham Nosnik Ostrovviak. ALTA DIRECCION. México, 1959.
Grupo Corporativo Editorial S. A. de C. V. p. 3.

Nunca antes, como hasta ahora, el éxito de una empresa había dependido de sobrevivir con estrategias de competitividad, y ser competitiva asegurando primero su sobrevivencia. La fórmula siempre existió, sin embargo, la dependencia de una sobre la otra nunca fue tan acertada, difícil de lograr y tan cambiante.

En este contexto turbulento, las empresas deben darse cuenta que la capacitación es un medio para lograr sobrevivir y ser competitivas. Estamos, sobre todo en nuestro país, ante una etapa de desarrollo empresarial en el cual la educación continua deberá ser más la norma que la excepción; de otra manera no lograremos aprender a manufacturar productos u ofrecer servicios con base en los requerimientos de los clientes. ¿Cómo podremos administrar mejor nuestros servicios cada día más escasos y difíciles de conseguir?, ¿Cómo podremos despertar a la realidad de que parte importante del valor agregado de nuestros productos es el servicio de atención al cliente que lo acompaña?. En definitiva, ¿Cómo podremos hacer frente a la competencia proveniente del extranjero, cada vez más cercana, y lograr retener a nuestros clientes sin una infraestructura de capacitación que nos muestre cómo cambiar y hacia dónde?.

En el capítulo anterior se desarrollaron más ampliamente estos aspectos que hemos mencionado aquí una vez más, por la relevancia que tiene el comprender la situación y contexto de la capacitación.

En el capítulo siguiente presentamos una investigación de campo, que viene a reforzar todo lo que hemos manejado, ya que se refleja claramente cada uno de los pormenores de la capacitación dentro de una empresa privada y el punto de vista, tanto de trabajadores como de empresarios.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

En este capítulo se anexa la investigación de campo que se llevó a cabo a través de una entrevista, en empresas de giro diferente (restaurante, bancos, manufacturera), y a los niveles administrativo, técnico y obrero.

El objetivo de esta investigación fue destacar y evaluar el estado en el que se encuentra la capacitación desde el punto de vista del trabajador, ya que es a él a quien directamente afecta el proceso de capacitación que hemos venido manejando; además, se ha tratado en este trabajo la importancia de la participación de todo el grupo que labora en la empresa, es por ello que nuestra investigación es sencillamente dirigida al sector de los trabajadores, con preguntas, que ellos pueden responder ya que son claras y al sector de empresarios.

Por otro lado esta investigación es un justificante claro de lo que se ha venido manejando a lo largo de este trabajo, ya que los resultados arrojan, claramente, cada uno de los aspectos que hay que tomar en cuenta para llevar a cabo el proceso de capacitación de una empresa y que no se realiza, por ejemplo el dar cursos de capacitación como si eso fuera la solución de los problemas de la empresa, no dar seguimiento a cursos, como si el curso por sí solo debía de actuar, y, sobre todo, la inquietud de los trabajadores porque se les tome en cuenta para conocer su empresa y desarrollarse dentro de ella. Estos son algunos de los resultados de la investigación que nos llevaron a reflexionar acerca de que la capacitación debe ser tomada como un elemento de desarrollo de la empresa privada.

4.1 MARCO REFERENCIAL.

Nuestro objeto de estudio, la capacitación, se desenvuelve en el mundo de los fenómenos sociales que a su vez interactúan como una realidad social, esta realidad, a la que nos enfrentamos se refiere a la necesidad de la empresa privada de contratar mano de obra calificada; esta misma realidad manifiesta que es más productivo formar en la misma empresa a los trabajadores, darles acceso al conocimiento, desarrollo de su trabajo y su personalidad a través del proceso de capacitación.

El desarrollo de la capacitación, a través de la historia, no es muy representativo, sus avances han sido lentos, sin embargo, en la actualidad y ubicándonos en esa realidad

social que hemos mencionado, el mundo de la empresa privada se enfrenta a retos que exigen acciones inmediatas que de no hacerlo llevará a las empresas al fracaso social; la situación económica, política y educativa que heredó el pasado gobierno, negó el crecimiento del país, cuya política de acción es la producción de mayor calidad a más bajos precios a través de personal calificado y de calidad, que logre tales objetivos, no era posible permitir a tal grado esta situación; actualmente México enfrenta el reto de ir a la modernización.

Para la comprensión de este fenómeno educativo, llamado capacitación, es necesario llevarlo a la práctica social y para demostrar su validez, recurrimos a la utilización de la técnica de entrevista dirigida, aplicada en la empresa privada y a los sectores comprometidos en este proceso: el trabajador y el empresario.

Para el desarrollo de dicha técnica utilizamos la siguiente metodología.

METODOLOGIA

Procedimiento de Operación.

Se estimó que para llegar a conocer de una manera más real este proceso, es indispensable el estudio de los elementos centrales que intervienen.

Las variables a estudiar son: El grado de calificación del trabajador, el nivel de ubicación de la empresa, estabilidad en el empleo, desarrollo de la empresa y aumento de la producción.

Una vez definidas las variables se consideró que para llegar a un conocimiento real en este momento de modernización de la empresa, era posible conocer las opiniones de los recursos humanos directamente involucrados en tal proceso, por lo que se elaboró el cuestionario que por sus características puede conducir a lo antes mencionado.

Al construir el presente instrumento se tuvo en cuenta a quién está dirigido, con el propósito de que al recabar la información sobre el tema se conociera la opinión del área de servicio, administrativa y técnicos en diferentes ramas, ya que éstos son los que participan en forma directa en los procesos productivos de cualquier empresa privada.

El cuestionario se aplicó a algunas personas con el fin de detectar los errores cometidos y/o mala redacción. Con el propósito de validarlo se le hicieron las correcciones pertinentes y posteriormente se aplicó a la muestra seleccionada con la finalidad de lograr la información propuesta al iniciar la presente investigación.

Para la elección del tamaño de la muestra fue necesario tomar en cuenta:

1. Los objetivos de nuestro estudio.
2. Recursos financieros, humanos y materiales con los que contamos.
- 3.Cuál es el nivel de confianza y precisión para estimar los parámetros de la población.
4. Cómo es la población: homogénea o heterogénea.
5. Tipo de preguntas: abiertas o cerradas.
6. Número de preguntas y si contemplan lo que las variables proponen.
7. Planear el análisis estadístico.

Sin embargo, para la determinación de la muestra se tuvo algunas dificultades, ya que la mayoría de las empresas no permiten que se realicen actividades como éstas con su personal por políticas de la misma: sin embargo, se logró en una empresa de la rama alimenticia, otra de la rama bancaria y en una industrial, que se autorizara la aplicación de dicho instrumento a una población que varía entre el 5% y 10% del total de sus empleados, quedando constituida la muestra de la siguiente manera: 10, del área de servicios; 15, del área de administrativos; 12, técnicos y 20 obreros. Aún cuando la muestra es pequeña puede tomarse como representativa de la población estudiada, pero es pertinente hacer mención que por las características del estudio de los resultados obtenidos, únicamente pueden tomarse como ciertos para poblaciones similares a la estudiada, a pesar de que puede brindarnos elementos considerados como generales para otros aspectos o variables.

No se proporciona el nombre de las empresas, debido a las reservas que presentaron los directivos en el momento en que se tuvo la entrevista, además por considerar que este estudio puede tener finalidades distintas a las mencionadas, a pesar de haberse identificado el entrevistador y presentado los documentos que se consideran suficientes para crear un ámbito de confianza.

Ahora bien, la técnica que se aplica para recopilar información, como mencionamos anteriormente, es la entrevista dirigida, ya que requerimos explorar sobre el fenómeno de la capacitación y poder fundamentar las hipótesis planteadas.

Este tipo de entrevista se aplica bajo la supervisión de una guía de entrevista, en donde el entrevistador debe establecer un clima de confianza con respecto al informante, para que éste conteste lo más objetivamente posible.

De la aplicación y evaluación del cuestionario se obtienen los resultados que se encuentran en los cuadros y tablas que se anexan.

4.2 INSTRUMENTO.

Es aquello de lo que nos valemos para llegar a un fin.

Ha sido estructurado de tal manera que la información sea confiable y tomando en cuenta las características de la muestra de la población, tales como: su edad, sexo, tiempo de antigüedad en la empresa, puesto que desarrollan y posibilidades de ascenso.

INSTRUMENTO DE EVALUACION.

A través de las respuestas dadas al cuestionario por los diferentes encuestados, se obtiene información que permite conocer la forma en que interviene cada una de ellas; por lo tanto el análisis de dicho cuestionario es de carácter descriptivo.

Para lograr la evaluación de las cinco variables se diseñó un instrumento que fuera fácil de codificar y analizar.

MEDICION ESTADISTICA.

Para realizar el análisis del cuestionario la información se agrupó de acuerdo a las variables previamente identificadas. En la tabla 1, se identifican las ponderaciones y los números de las preguntas que se relacionan con cada variable.

En la tabla 2, se indican las ponderaciones para las preguntas del cuestionario según el tipo de pregunta.

ANÁLISIS PROBATORIO.

Tomando como base las ponderaciones donde se establece un límite para juzgar como actúa cada una de las variables, se realizan dos tipos de análisis. El primero, considera el conjunto de variables como un todo y se basa en las respuestas dadas por los encuestados a todas las preguntas, donde el juicio de valor se basa en el valor de la media aritmética ponderada.

En función a ese análisis, para establecer si la capacitación como elemento para el desarrollo de la empresa privada es acorde a la realidad y momento actual, es necesario que a través de las variables identificadas se determine la media límite a través de la siguiente expresión:

- M = Media Límite.
- Mx = Media Aritmética de los puntajes.
- N = Número total.

TABLA 1 PONDERACIONES PARA ANALIZAR EL CUESTIONARIO

| No. | VARIABLE | No. DE LA PREGUNTA | P. ONDERACION | | | | | |
|-----|-------------------------------------|--------------------|---------------|---|---|---|---|---|
| | | | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | GRADO DE CALIFICACION | 4,5,6,7 8,24,25 | 6 | | | 3 | | 1 |
| 2 | NIVEL DE UBICACION EN LA ESTRUCTURA | 1,2 9,20 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | ESTABILIDAD EN EL EMPLEO | 13,17,19 21,22 | 6 | | 4 | | 2 | 1 |
| 4 | DESARROLLO DE LA EMPRESA | 3,10,11 14,15 | 6 | | | 3 | | 1 |
| 5 | AUMENTO DE PRODUCCION | 12,16 18,23 | 6 | | 4 | | 2 | 1 |

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN
 LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

CUESTIONARIO: ESTUDIO SOBRE LAS VARIABLES DE LOS CURSOS DE CAPACITACION

| | |
|-----------------------|------------------------|
| NOMBRE DEL ENCUESTADO | FICHA No |
| NOMBRE DE LA EMPRESA | AÑOS EN EL PUESTO |
| PUESTO QUE DESEMPEÑA | HORARIO EN QUE TRABAJA |

INSTRUCCIONES: Coloque una sola X en la línea que considere que es la respuesta que refleja mejor su opinión.

| | |
|---|--|
| 1 | <p style="text-align: center;">¿SABE USTED QUE EN NUESTRO PAIS LOS EJEMPLOS SE DAN A LAS PERSONAS QUE SABEN DESARROLLAR BIEN SU TRABAJO?</p> <p style="text-align: center;">SI _____</p> <p style="text-align: center;">NO _____</p> |
| 2 | <p style="text-align: center;">¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO ES IMPORTANTE PARA LA EMPRESA A LA QUE PRESTA SUS SERVICIOS?</p> <p style="text-align: center;">SI _____</p> <p style="text-align: center;">NO _____</p> |
| 3 | <p style="text-align: center;">¿SABE CUAL ES LA CALIDAD DE SU TRABAJO EN CUANTO A PRODUCCION?</p> <p style="text-align: center;">SI _____</p> <p style="text-align: center;">NO _____</p> |

| | |
|----|--|
| 4 | <p>¿CREE USTED QUE NECESITA SABER MAS PARA DESENVOLVERSE MEJOR EN SU TRABAJO?</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 5 | <p>COMO PIENSA USTED QUE LOGRARIA MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO.</p> <p>MAS PREPARACION _____ MAYOR ESPECIALIZACION _____ MENOS PERDIDA DE TIEMPO _____</p> |
| 6 | <p>¿LE GUSTARIA APRENDER MAS SOBRE SU AREA DE TRABAJO?</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 7 | <p>SI SE LE OFRECIERAN MAS CONOCIMIENTOS DE LOS QUE TIENE PARA REALIZAR SU TRABAJO ¿ ACEPTARIA ?.</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 8 | <p>¿QUE REQUIERE PARA OCUPAR OTRO PUESTO MEJOR EN LA EMPRESA?</p> <p>MAS CAPACITACION _____ MAS RESPONSABILIDAD _____</p> |
| 9 | <p>¿TIENE POSIBILIDADES DE OCUPAR OTRO PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA?</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 10 | <p>¿EN LA EMPRESA DONDE LABORA SE IMPARTEN CURSOS PARA MEJORAR EL TRABAJO QUE REALIZA?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____</p> |

| | |
|----|--|
| 11 | <p>¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIA LA CAPACITACION?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 12 | <p>¿CREE USTED QUE LA CAPACITACION AYUDA AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 13 | <p>¿LA CAPACITACION LE DA A USTED ALGUN BENEFICIO ECONOMICO, DE SATISFACION PERSONAL O DE MEJOR NIVEL DENTRO DE LA EMPRESA?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 14 | <p>¿HA RECIBIDO CURSOS DE CAPACITACION EN ALGUNA OCASION?</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 15 | <p>¿HA REPERCUTIDO LA CAPACITACION RECIBIDA PARA QUE SU TRABAJO SEA MEJOR?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 16 | <p>¿QUE LOGRARIA LA EMPRESA SI USTED SABE MAS SOBRE SU TRABAJO?</p> <p>MAYOR PRODUCCION _____ MENOS PERDIDA DE TIEMPO _____ MENOS ERRORES _____</p> |

| | |
|----|---|
| 17 | <p>AL CONOCER MEJOR USTED LAS POLITICAS, PROCESOS Y PRODUCTOS DE LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA, ¿QUE BENEFICIOS TENDRIA DE ESTA?</p> <p>MEJOR RENDIMIENTO _____ MAYOR ENTREGA _____ MENOS AUSENTISMO _____</p> |
| 18 | <p>¿A QUE CREE USTED QUE SE DEBA EL CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA?</p> <p>SU PERSONAL CAPACITADO _____ AUMENTO DE PRODUCCION _____ AUMENTO DE PERSONAL _____</p> |
| 19 | <p>¿SI AL EMPRESA SE COMPROMETIERA A DESARROLLAR EN USTED LOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES PARA MEJORAR SU TRABAJO, ACEPTARIA?</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 20 | <p>¿CUAL ES EL NIVEL DE ESCOLARIDAD DE USTED?</p> <p>PRIMARIA _____ SECUNDARIA _____ PREPARATORIA _____ PROFESIONAL _____ OTROS _____ NINGUNO _____</p> |
| 21 | <p>LOS CURSOS DE CAPACITACION PROVOCAN MAYOR MOVIMIENTO DE TRABAJADORES POR TENER MEJORES OPORTUNIDADES EN OTRAS EMPRESAS</p> <p>SI _____ NO _____</p> |

| | |
|----|---|
| 22 | <p>LA CAPACITACION DEL PERSONAL PROVOCA QUE ESTE TENGA MAYOR ESTABILIDAD EN EL EMPLEO</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ POCAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 23 | <p>AL RECIBIR LOS TRABAJADORES CAPACITACION ¿ELEVAN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA?</p> <p>SIEMPRE _____ ALGUNAS VECES _____ POCAS VECES _____ NUNCA _____</p> |
| 24 | <p>LA CAPACITACION LE AYUDA A TENER MEJOR GRADO DE CALIFICACION.</p> <p>SI _____ NO _____</p> |
| 25 | <p>SE REALIZA POR PARTE DE LA EMPRESA UN SEGUIMIENTO AL PERSONAL CALIFICADO.</p> <p>SI _____ NO _____</p> |

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL TRABAJADOR

- 1.- ¿Cómo conceptualiza usted a la capacitación?
- 2.- De acuerdo a su definición ¿Qué tipo de autores a leído referente a esto y con cual se identifica usted?
- 3.- De acuerdo a las definiciones de capacitación, ¿Hay alguna similitud o diferencia con la que usted expresa?
- 4.- ¿Qué puesto desempeña en la empresa?
- 5.- ¿Qué relación tiene su puesto con la capacitación?
- 6.- ¿Qué tipo de capacitación se da, o es adiestramiento, o desarrollo?
- 7.- ¿Por qué se da capacitación y qué esperan de ella?
- 8.- ¿La capacitación la imparte la empresa o empresas externas de capacitación?
- 9.- ¿La gente que recibe capacitación obtiene algún beneficio?
- 10.- ¿Cómo se define el tipo de capacitación, adiestramiento o desarrollo?
- 11.- ¿Cómo es la rotación de personal después de ser capacitado?
- 12.- ¿Hay un seguimiento del personal dentro o fuera de la empresa?
- 13.- ¿Qué beneficios ha traído para la empresa y el personal la capacitación?

GUIA DE ENTREVISTA PARA EL EMPRESARIO

- 1.- ¿Conoce alguna definición de capacitación, cuál, y de quién?
- 2.- ¿Podría darme una definición propia?
- 3.- ¿Considera que hay similitud o diferencias entre su definición y la que conoce?
- 4.- ¿Hay diferencia entre capacitación y adiestramiento dentro de su empresa?
- 5.- Dentro de su empresa qué considera usted que se da: ¿capacitación, adiestramiento, instrucción o desarrollo? ¿por qué?
- 6.- ¿Cuál es la problemática a la que se enfrenta como empresario al realizar capacitación con su personal?
- 7.- ¿Cuál es la inversión aproximada para este rubro?
- 8.- ¿Cómo organiza sus programas de capacitación?
- 9.- ¿Cuáles son los principales factores que influyen para que pueda realizar la capacitación?
- 10.- ¿Qué persigue al dar capacitación?
- 11.- El método empleado dentro de la capacitación ¿varía dependiendo a quién se dirija.
- 12.- ¿Considera que la capacitación que usted da es similar a las empresas en su ramo?
- 13.- ¿Conoce la capacitación de empresas privadas o públicas?

TABLA 2 PONDERACIONES PARA LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

| PREGUNTA | RESPUESTA | PONDERACION |
|----------|-------------------------|-------------|
| 1 | SIEMPRE | 6 |
| | NO | 1 |
| 2 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 3 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 4 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 5 | MAS PREPARACION | 6 |
| | MENOS PERDIDA DE TIEMPO | 3 |
| | MAYOR ESPECIALIZACION | 1 |
| 6 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 7 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 8 | MAS CAPACITACION | 6 |
| | MAS RESPONSABILIDAD | 1 |
| 9 | SI | 6 |
| | NO | 1 |

| PREGUNTA | RESPUESTA | PONDERACION |
|----------|-------------------------|-------------|
| 10 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 3 |
| | NUNCA | 1 |
| 11 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 3 |
| | NUNCA | 1 |
| 12 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 3 |
| | NUNCA | 1 |
| 13 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 3 |
| | NUNCA | 1 |
| 14 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 15 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 3 |
| | NUNCA | 1 |
| 16 | MAYOR PRODUCCION | 6 |
| | MENOS PERDIDA DE TIEMPO | 3 |
| | MENOS ERRORES | 1 |

TABLA 2 PONDERACIONES PARA LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO

| PREGUNTA | RESPUESTA | PONDERACION |
|----------|------------------------|-------------|
| 17 | MEJOR RENDIMIENTO | 6 |
| | MAJOR ENTREGA | 3 |
| | MENOR AUSENTISMO | 1 |
| 18 | SU PERSONAL CAPACITADO | 6 |
| | AUMENTO DE PRODUCCION | 3 |
| | AUMENTO DE PERSONAL | 1 |
| 19 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 20 | PRIMARIA | 6 |
| | SECUNDARIA | 5 |
| | PREPARATORIA | 4 |
| | PROFESIONAL | 3 |
| | OTROS | 2 |
| | NINGUNO | 1 |

| PREGUNTA | RESPUESTA | PONDERACION |
|----------|---------------|-------------|
| 21 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 22 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 4 |
| | POCAS VECES | 2 |
| | NUNCA | 1 |
| 23 | SIEMPRE | 6 |
| | ALGUNAS VECES | 4 |
| | POCAS VECES | 2 |
| | NUNCA | 1 |
| 24 | SI | 6 |
| | NO | 1 |
| 25 | SI | 6 |
| | NO | 1 |

CUADRO 1 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (SERVICIOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 10001 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 10002 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 |
| 10003 | 1 | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 1 | 3 | 1 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 10004 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10005 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 |
| 10006 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 3 |
| 10007 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 |
| 10008 | 1 | 6 | 1 | 6 | 3 | 6 | 6 | 1 | 1 | 3 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 |
| 10009 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 1 | 1 |
| 10010 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 |
| PROMEDIO | 5.0 | 3.5 | 4.5 | 6.0 | 2.6 | 3.6 | 6.0 | 5.0 | 2.5 | 4.0 | 5.0 | 4.2 | 4.4 | 1.5 | 1.4 |

CUADRO 1 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (SERVICIOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 10001 | 3 | 6 | 3 | 6 | 6 | 1 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 10002 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 10003 | 1 | 6 | 1 | 6 | 5 | 1 | 2 | 4 | 6 | 6 |
| 10004 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 1 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 10005 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 10006 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 1 | 2 | 4 | 6 | 1 |
| 10007 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 10008 | 1 | 6 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4 | 2 | 6 | 6 |
| 10009 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 10010 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 2 | 4 | 6 | 1 |
| PROMEDIO | 3.5 | 6.0 | 3.1 | 6.0 | 5.2 | 3.0 | 3.0 | 3.2 | 4.5 | 2.0 |

CUADRO 2 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (SERVICIOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | M = X / N |
|--------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 10001 | 5.3 | 4.8 | 1.6 | 3.0 | 4.0 | | | | | | 4.46 |
| 10002 | 3.9 | 6.0 | 5.6 | 3.0 | 2.8 | | | | | | 4.26 |
| 10003 | 4.6 | 1.5 | 4.2 | 1.4 | 3.5 | | | | | | 3.04 |
| 10004 | 4.9 | 4.0 | 4.0 | 3.8 | 4.0 | | | | | | 3.34 |
| 10005 | 1.6 | 4.8 | 5.6 | 4.0 | 3.3 | | | | | | 4.46 |
| 10006 | 5.3 | 4.0 | 3.6 | 4.8 | 4.0 | | | | | | 4.34 |
| 10007 | 3.9 | 3.5 | 4.2 | 4.0 | 3.5 | | | | | | 3.82 |
| 10008 | 4.9 | 2.3 | 4.6 | 2.4 | 2.3 | | | | | | 3.30 |
| 10009 | 3.9 | 4.8 | 5.2 | 3.0 | 3.5 | | | | | | 4.08 |
| 10010 | 3.9 | 2.3 | 3.2 | 3.4 | 4.8 | | | | | | 3.52 |

| | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|------|
| PROMEDIO | 1.5 | 3.8 | 4.5 | 3.3 | 3.6 | | | | | | 3.86 |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|------|

CUADRO 3 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (ADMINISTRATIVOS)

| No DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 101 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 102 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 103 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 104 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 105 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| 106 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 3 |
| 107 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 108 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 109 | 6 | 3 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 110 | 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 111 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 |
| 112 | 6 | 1 | 6 | 6 | 3 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 113 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 114 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 115 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 1 | 1 |
| PROMEDIO | 5.0 | 3.7 | 4.7 | 6.0 | 4.7 | 4.7 | 5.3 | 5.4 | 4.0 | 5.0 | 5.7 | 4.8 | 5.0 | 3.3 | 2.9 |

CUADRO 3 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (ADMINISTRATIVOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 101 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 102 | 1 | 6 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4 | 4 | 6 | 6 |
| 103 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 104 | 3 | 6 | 3 | 6 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 105 | 6 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 106 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 |
| 107 | 3 | 3 | 3 | 6 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 108 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 109 | 1 | 6 | 3 | 6 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 6 |
| 110 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 111 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 112 | 1 | 6 | 3 | 6 | 4 | 1 | 2 | 2 | 6 | 6 |
| 113 | 3 | 6 | 6 | 6 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 114 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 115 | 1 | 3 | 3 | 6 | 2 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| PROMEDIO | 2.7 | 5.6 | 4.0 | 6.0 | 3.1 | 3.3 | 3.3 | 2.3 | 1.9 | 2.3 |

CUADRO 4 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (ADMINISTRATIVOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | M = X / N |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 101 | 4.6 | 3.8 | 5.6 | 4.6 | 4.3 | | | | | | 4.58 |
| 102 | 6.0 | 3.3 | 4.6 | 4.0 | 3.5 | | | | | | 4.28 |
| 103 | 3.9 | 5.0 | 4.6 | 4.0 | 3.5 | | | | | | 4.20 |
| 104 | 3.9 | 3.8 | 4.0 | 2.4 | 2.8 | | | | | | 3.38 |
| 105 | 4.1 | 4.5 | 4.6 | 5.4 | 3.5 | | | | | | 4.12 |
| 106 | 4.6 | 3.8 | 5.8 | 5.4 | 4.0 | | | | | | 4.72 |
| 107 | 4.6 | 2.5 | 4.0 | 5.4 | 3.5 | | | | | | 4.00 |
| 108 | 3.4 | 5.8 | 4.2 | 6.0 | 3.5 | | | | | | 4.58 |
| 109 | 4.6 | 2.5 | 4.2 | 3.0 | 3.0 | | | | | | 3.46 |
| 110 | 3.9 | 2.5 | 5.0 | 2.8 | 3.5 | | | | | | 3.54 |
| 111 | 4.6 | 5.8 | 5.6 | 6.0 | 2.8 | | | | | | 4.96 |
| 112 | 4.9 | 4.3 | 4.2 | 3.0 | 3.0 | | | | | | 3.88 |
| 113 | 4.6 | 4.5 | 4.6 | 6.0 | 3.5 | | | | | | 4.64 |
| 114 | 3.1 | 2.5 | 4.6 | 2.4 | 4.3 | | | | | | 3.38 |
| 115 | 3.9 | 5.0 | 4.4 | 4.0 | 3.0 | | | | | | 4.06 |
| PROMEDIO | 4.3 | 3.9 | 4.7 | 4.3 | 3.4 | | | | | | 4.14 |

CUADRO 5 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (TECNICOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 1001 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 1002 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 1003 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 1004 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| 1005 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| 1006 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 1 |
| 1007 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 1008 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| 1009 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 1010 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 1011 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 |
| 1012 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| PROMEDIO | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 | 5.2 | 5.6 | 6.0 | 4.8 | 6.0 | 5.1 | 6.0 | 5.8 | 4.8 | 6.0 | 5.1 |

CUADRO 5 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (TECNICOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 1001 | 6 | 6 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 1002 | 3 | 1 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 4 | 6 | 6 |
| 1003 | 6 | 6 | 3 | 6 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 1004 | 6 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 6 | 2 | 1 | 1 |
| 1005 | 3 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 1006 | 6 | 6 | 3 | 6 | 4 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 |
| 1007 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 6 | 1 |
| 1008 | 3 | 1 | 3 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 1009 | 6 | 6 | 3 | 1 | 4 | 1 | 6 | 4 | 6 | 6 |
| 1010 | 6 | 6 | 3 | 6 | 2 | 6 | 2 | 2 | 6 | 1 |
| 1011 | 6 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 4 | 2 | 6 | 6 |
| 1012 | 6 | 6 | 3 | 6 | 4 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| PROMEDIO | 5.3 | 5.2 | 3.3 | 5.6 | 4.3 | 4.8 | 3.8 | 3.2 | 4.3 | 2.7 |

CUADRO 6 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (TECNICOS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | | M= X / N |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|--|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| 1001 | 4.6 | 5.8 | 4.6 | 6.0 | 4.3 | | | | | | | 5.06 |
| 1002 | 6.0 | 6.0 | 4.2 | 4.8 | 4.0 | | | | | | | 5.00 |
| 1003 | 3.1 | 5.0 | 4.6 | 6.0 | 4.3 | | | | | | | 4.60 |
| 1004 | 4.6 | 5.8 | 5.4 | 6.0 | 4.3 | | | | | | | 5.22 |
| 1005 | 5.3 | 5.5 | 5.0 | 6.0 | 4.8 | | | | | | | 5.32 |
| 1006 | 5.3 | 5.5 | 5.6 | 5.0 | 4.8 | | | | | | | 5.24 |
| 1007 | 3.9 | 6.0 | 5.6 | 5.4 | 5.3 | | | | | | | 5.24 |
| 1008 | 5.3 | 5.8 | 4.0 | 6.0 | 3.3 | | | | | | | 4.88 |
| 1009 | 5.3 | 5.5 | 4.0 | 6.0 | 4.8 | | | | | | | 5.12 |
| 1010 | 4.6 | 5.0 | 4.6 | 4.4 | 4.3 | | | | | | | 3.78 |
| 1011 | 6.0 | 5.8 | 5.6 | 6.0 | 4.3 | | | | | | | 5.54 |
| 1012 | 4.9 | 5.5 | 4.6 | 6.0 | 4.3 | | | | | | | 5.00 |
| PROMEDIO | 4.9 | 5.6 | 4.8 | 5.6 | 4.4 | | | | | | | 5.06 |

CUADRO 7 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (ORREROS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 01 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | |
| 02 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 03 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 04 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| 05 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 06 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 6 | 6 |
| 07 | 6 | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 3 | 6 | 6 | 6 |
| 08 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 |
| 09 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 3 |
| 10 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 11 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 6 | 6 |
| 12 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 1 | 1 |
| 14 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 |
| 15 | 6 | 1 | 1 | 6 | 3 | 1 | 1 | 6 | 6 | 3 | 1 | 3 | 6 | 6 | 3 |
| 16 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 |
| 17 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 |
| 18 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 3 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 19 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 6 | 6 | 1 | 6 | 3 |
| PROMEDIO | 5.0 | 5.0 | 4.0 | 5.8 | 4.8 | 4.5 | 4.3 | 4.3 | 5.3 | 4.8 | 5.0 | 4.3 | 4.4 | 4.5 | 4.2 |

CUADRO 7 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (OBREROS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 01 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 02 | 3 | 6 | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 03 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 04 | 6 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 6 | 1 |
| 05 | 6 | 5 | 3 | 6 | 1 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 06 | 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 07 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 1 | 1 |
| 08 | 6 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 09 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 10 | 6 | 3 | 3 | 6 | 5 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 11 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 12 | 3 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| 13 | 6 | 6 | 3 | 6 | 5 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 14 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 15 | 6 | 3 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 |
| 16 | 3 | 6 | 3 | 6 | 1 | 1 | 2 | 4 | 6 | 1 |
| 17 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 19 | 6 | 6 | 3 | 6 | 6 | 6 | 2 | 4 | 6 | 1 |
| 20 | 1 | 6 | 3 | 6 | 1 | 6 | 4 | 4 | 6 | 1 |
| PROMEDIO | 5.2 | 5.7 | 4.0 | 6.0 | 4.4 | 4.5 | 2.4 | 3.3 | 2.3 | 1.0 |

CUADRO 8 INFORMACION DEL CUESTIONARIO (OBREROS)

| No. DE FICHA | VALOR ASIGNADO A CADA PREGUNTA | | | | | | | | | | M= X / N |
|-----------------|--------------------------------|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 01 | 4.6 | 6.0 | 5.6 | 5.0 | 3.5 | | | | | | 4.94 |
| 02 | 3.9 | 5.8 | 4.2 | 4.0 | 4.0 | | | | | | 4.38 |
| 03 | 2.7 | 6.0 | 5.2 | 3.4 | 4.3 | | | | | | 4.32 |
| 04 | 4.6 | 3.5 | 3.6 | 5.4 | 4.0 | | | | | | 4.22 |
| 05 | 3.9 | 4.8 | 4.6 | 4.0 | 4.0 | | | | | | 4.26 |
| 06 | 2.4 | 3.5 | 4.2 | 3.4 | 3.5 | | | | | | 3.40 |
| 07 | 4.6 | 4.8 | 5.6 | 3.4 | 4.0 | | | | | | 4.48 |
| 08 | 3.9 | 4.8 | 3.6 | 6.0 | 4.0 | | | | | | 4.46 |
| 09 | 2.0 | 6.0 | 5.2 | 5.4 | 4.8 | | | | | | 4.68 |
| 10 | 3.9 | 4.5 | 4.6 | 5.4 | 4.8 | | | | | | 4.64 |
| 11 | 3.3 | 6.0 | 4.2 | 3.4 | 3.0 | | | | | | 3.98 |
| 12 | 3.1 | 4.8 | 4.6 | 6.0 | 4.0 | | | | | | 4.50 |
| 13 | 3.9 | 5.8 | 4.6 | 4.0 | 4.8 | | | | | | 4.62 |
| 14 | 4.6 | 4.8 | 5.2 | 4.2 | 4.0 | | | | | | 4.72 |
| 15 | 2.7 | 4.8 | 4.6 | 2.8 | 4.0 | | | | | | 3.78 |
| 16 | 5.3 | 4.8 | 3.6 | 6.0 | 4.0 | | | | | | 4.74 |
| 17 | 3.9 | 4.8 | 4.2 | 5.4 | 2.8 | | | | | | 4.22 |
| 18 | 3.9 | 6.0 | 4.6 | 2.4 | 4.3 | | | | | | 4.24 |
| 19 | 4.6 | 6.0 | 5.2 | 4.0 | 4.8 | | | | | | 4.92 |
| 20 | 5.3 | 1.0 | 4.6 | 5.4 | 3.5 | | | | | | 3.96 |
| PROMEDIO | 3.9 | 4.9 | 4.6 | 4.4 | 3.9 | | | | | | 4.34 |

4.3 RESULTADOS.

AREA DE SERVICIOS.

Número de personas entrevistadas: 10 (DIEZ)

En esta área consideran que necesitan saber más para desenvolverse mejor en el trabajo.

Algunas personas piensan que lograrán mejores condiciones de trabajo a través de más preparación, otras, por medio de especialización y otras, a través de menos pérdida de tiempo.

Sin embargo, todos expresan que les agradaría que la empresa les ofreciera más capacitación y tener opción a otro puesto, ya que la capacitación ayuda a obtener mayor grado de calificación. La mayoría de los encuestados expresaron que no se da seguimiento al personal que ha sido capacitado.

La mayoría manifiesta que saben que en México el empleo se da a aquel que desarrolle bien su trabajo; saben que la capacitación siempre trae algún beneficio; sin embargo, en esta empresa sólo algunas veces se dan cursos de capacitación que no han repercutido para que el trabajo sea mejor; además, sólo uno de ellos ha recibido capacitación. Piensan que la capacitación algunas veces ayuda al desarrollo productivo de la empresa.

AREA ADMINISTRATIVA.

Número de personas entrevistadas: 15 (QUINCE)

Aquí todos consideran que necesitan saber más para desenvolverse mejor en su puesto. Lograrían mejores condiciones de trabajo a través de la preparación. La mayoría expresó que le gustaría saber más de su área, esto, por medio de la capacitación para obtener un puesto mejor.

Casi todos están concientes de que en México se dan los mejores empleos a las personas que desarrollan mejor su trabajo. Piensan que la capacitación siempre da algún beneficio, además, que siempre es necesaria; sólo la mitad de ellos han recibido cursos de capacitación siempre da algún beneficio, además, que siempre es necesaria; sólo la mitad de ellos han recibido cursos de capacitación aunque

no han repercutido notablemente en el desarrollo del trabajo; sin embargo, algunas personas piensan que la capacitación siempre ayuda al desarrollo productivo de la empresa, además que si ello saben más sobre el trabajo de la empresa lograrían menos pérdida de tiempo. Opinan que en su mayoría el crecimiento de una empresa se debe al aumento de producción y al personal capacitado.

AREA TECNICA.

Número de personas entrevistadas: 12 (DOCE)

Las personas entrevistadas mencionaron que les gustaría saber más acerca de su trabajo para desenvolverse mejor, a su vez la mayoría opinó que a través de más preparación mejorarían sus condiciones de trabajo por lo que aceptarían si se les ofrecieran más conocimientos de su área, laboral, y que para ocupar un puesto mejor requieren de más capacitación porque ésta les ayuda a obtener mayor grado de calificación; sin embargo, opinan que en la empresa no se da seguimiento al personal capacitado, provoca algunas veces la estabilidad en el empleo. Los entrevistados piensan que la capacitación repercute en el mejoramiento del trabajador, sin embargo, opinan que ésta siempre ayuda en el desarrollo de la empresa.

AREA OBRERO.

Número de personas entrevistadas: 20 (VEINTE)

En esta área piensan que necesitan saber más para desenvolverse mejor en el trabajo, por lo que en su mayoría aceptarían que se les dieran más conocimientos, ya que saben que a través de la capacitación obtendría un puesto mejor en la empresa. Manifestaron que no se da seguimiento al personal capacitado.

Saben que en Méxco los mejores empleos son para aquellas personas que desarrollan mejor el trabajo y en su mayoría opinaron que la capacitación siempre les da algún beneficio, aunque sólo pocas veces provoca estabilidad en el empleo.

En esta empresa se imparte capacitación y consideran que siempre es necesaria, en su mayoría han recibido capacitación y ha repercutido para que el trabajo sea

mejor, contribuyendo al desarrollo productivo de la empresa.

ANALISIS DE RESPUESTAS POR VARIABLES.

AREA: SERVICIO.

VARIABLE 1a.: GRADO DE CALIFICACION DEL TRABAJADOR.

NUMERO DE ENTREVISTADOS: 10 (DIEZ)

Todos los entrevistados refirieron que necesitan saber más para desenvolverse mejor en su trabajo por medio de más preparación, además, la mitad de las personas opinó que les gustaría saber más de su área, mientras que la otra mitad, no. Todos contestaron que les gustaría tener más capacitación y obtener un puesto mejor en el empresa a través de un mayor grado de calificación, sin embargo, por las respuestas arrojadas no se da seguimiento al personal que alguna vez ha sido capacitada. Podemos destacar que en esta área tienen conocimiento de que para poder ascender requieren de cierto grado de calificación y de que es por medio de la capacitación que lo pueden lograr, sin embargo, no hay concientización real de lo que es un proceso de capacitación, además de que la empresa no se compromete como debiera, ya que al no haber seguimiento, el período del proceso de capacitación se pierde.

VARIABLE 2a.: NIVEL DE UBICACION EN LA ESTRUCTURA.

La mayoría de los encuestados saben que en nuestro país los empleos se dan a las personas que saben desarrollar bien su trabajo, sin embargo, sólo la mitad de encuestados consideran su trabajo importante, la otra mitad no lo considera así; lo cual nos revela que no hay una clara idea de la ubicación en la empresa; pudiese ser por falta de información o desinterés, aunado a esto la mayoría opinó que no tiene posibilidades de ocupar otro puesto dentro de la empresa.

La gran mayoría de los entrevistados cuentan con un nivel de escolaridad de primaria, sólo unos cuantos tienen secundaria. Pudiese ser que esto influya para que el trabajador no sepa cuál es el nivel en el que se encuentra y a qué nivel puede llegar a aspirar dentro de la misma organización, provocando, a su vez, desinterés por el mismo trabajo y reflejándose directamente en la producción.

VARIABLE 3era.: ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

Más de la mitad de los encuestados opinaron que la capacitación siempre da algún beneficio. Todos dicen que al conocer más las políticas, procesos y productos de la empresa, ésta obtendría mayor rendimiento y aceptaría que la empresa se comprometiera a desarrollar en ellos los conocimientos y aptitudes para mejorar el trabajo, sin embargo, se contradicen al mencionar que los cursos de capacitación no provocan mayor movimiento de trabajadores por tener mejores oportunidades en otras empresas, además, sólo la mitad opina que algunas veces la capacitación provoca mayor estabilidad en el empleo, por lo que podemos darnos cuenta de que hay desconocimiento de los fines del proceso de capacitación, aunque manifiestan interés por saber más aun cuando no se les ha informado la posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y de cómo lograr ese desarrollo al que todos aspiran. Se consideró que éste podría ser un compromiso empresarial tratando de lograr estabilidad, evitando la rotación constante y beneficiando, a su vez, la economía de la empresa.

VARIABLE 4a.: DESARROLLO DE LA EMPRESA.

A pesar de que la mayoría de los entrevistados consideran que siempre es necesaria la capacitación, no han recibido algún curso, además de que éstos se dan en la empresa muy esporádicamente, por lo que no hay repercusión en el mejoramiento y desarrollo de la misma, en cuanto al conocimiento del empleado con respecto al trabajo y su desempeño dentro de la organización.

VARIABLE 5a.: AUMENTO DE PRODUCCION.

De los entrevistados, la mayoría piensan que sólo algunas veces la capacitación ayuda al desarrollo de la empresa, ya que opinan que si ellos saben más de su trabajo ésta lograría menos pérdida de tiempo, esto a su vez repercute, indirectamente, en el aumento de la producción. Consideran que algunas veces al recibir los trabajadores capacitación elevan el desarrollo de la empresa.

AREA: SERVICIO.

VARIABLE 1a.: GRADO DE CALIFICACION DEL TRABAJADOR.

NUMERO DE ENTREVISTADOS: 15 (QUINCE)

En esta área piensan que necesitan saber más para desenvolverse mejor en su trabajo, la mayoría opina que, a través de más preparación, lograrían mejores condiciones de trabajo, por lo que si se les ofrecieran más conocimientos de su área aceptaría. La mayoría opina que la capacitación no les ayuda a tener mejor grado de calificación, por lo que podemos darnos cuenta de que no hay conocimiento de las funciones y fines de la capacitación en una empresa; además de que en esta empresa, tal y como lo expresaron la mayoría de entrevistados, no se da seguimiento al personal capacitado.

Es importante destacar que al no haber capacitación formal, el grado de calificación del trabajador es ignorado y por tanto hay un desconocimiento del desarrollo del trabajador en la empresa.

VARIABLE 2a.: NIVEL DE UBICACION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

La mayoría coincide que en México los mejores empleos son para las personas que saben desarrollar bien su trabajo; más de la mitad consideran su trabajo importante, sin embargo, es significativo que haya personas que no lo creen así, ya que esto refleja el interés por el trabajo y el desarrollo del mismo. La mitad de los entrevistados contemplan que tienen posibilidades para ocupar otro puesto dentro de la empresa. El nivel escolar de los entrevistados es de secundaria y bachillerato, por lo que podemos darnos cuenta de que su nivel es bueno, sólo que dentro de la empresa no hay mucho interés por informar al trabajador acerca de su nivel de ubicación con respecto a su grado de calificación.

VARIABLE 3a.: ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

La mayoría de los entrevistados considera que la capacitación siempre ayuda al desarrollo de la empresa, ya que a través de ella es posible conocer más acerca de las políticas, proceso y productos de la misma, integrando al trabajador en el proceso productivo y dando como resultado mejor rendimiento. Los entrevistados aseguraron que si la empresa se comprometiera a desarrollar en ellos conocimientos y aptitudes para mejorar el trabajo, aceptaría; además de que la capacitación no provoca mayor movimiento de trabajadores por tener mejores oportunidades, esto demuestra en alguna forma que la preparación

en una área específica no contribuye a la fuga laboral, la mayoría opinó que la capacitación algunas veces provoca estabilidad en el empleo.

VARIABLE 4a.: DESARROLLO DE LA EMPRESA.

La mayoría de los entrevistados saben cuál es el fruto de su trabajo, además, casi todos expresaron que siempre hay cursos de capacitación en la empresa y opinaron que éstos siempre son necesarios, aún cuando no todos los hayan recibido, por lo que no son funcionables con respecto a que el trabajo sea mejor, por lo tanto es subjetivo mencionar siquiera el desarrollo de la empresa.

VARIABLE 5a.: AUMENTO DE PRODUCCION.

A este respecto la mayoría opinó que la capacitación siempre ayuda al desarrollo productivo de la empresa, ya que si ellos supieran más de su trabajo habría menos pérdida de tiempo y el crecimiento empresarial se debería el aumento de la producción, podemos detectar que existe el problema de falta de comunicación, ya que no hay una visión clara de lo que significa aumento de producción y los elementos que contribuyen a él.

AREA TECNICA

NUMERO DE ENTREVISTADOS: 12 (DOCE)

VARIABLE 1a.: GRADO DE CALIFICACION DEL TRABAJADOR.

Todos los entrevistados opinaron que requieren conocer más de su trabajo para desenvolverse mejor ya que mejorarían sus condiciones de trabajo si estuviesen mejor preparados, por lo que les gustaría saber más de su área laboral y aceptarían si la empresa les ofreciera más conocimientos, ya que están concientes de que requieren de dicha preparación para cambiar, inclusive, de puesto, sin embargo, es notorio que la empresa no se compromete a dar seguimiento a la capacitación, por lo que aunque el trabajador quiera y requiera de ella, la actitud de la empresa no genera este tipo de cambio.

VARIABLE 2a.: NIVEL DE UBICACION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Los entrevistados manifestaron saber que en México los mejores empleos son para las personas que desarrollan bien un trabajo, por lo que consideran que éste es importante y que tienen

posibilidad de ocupar otro puesto mejor dentro de la empresa. La mayoría cuenta con nivel escolar de secundaria y bachillerato.

Podemos darnos cuenta a través de estas respuestas que en esta área hay un poco más de conciencia de su nivel de calificación y de poder lograr un mejor nivel de ubicación en la misma empresa.

VARIABLE 3a.: ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

A pesar de que la mayoría expresó que la capacitación siempre da algún beneficio, hubo algunas personas que no lo consideraron así; sin embargo, consideran que al saber más de las políticas, procesos y productos de la empresa, ésta obtendría mayor rendimiento. A la mayoría opinó que la capacitación provoca mayor movimiento de personal por tener mejores oportunidades en otras empresas; éste es un factor que influye en la negligencia del patrón ante la capacitación, sin embargo, una de las variables es que es necesario antes de hechar a andar cualquier proyecto de capacitación fijarse objetivos acordes a los recursos de la empresa, a su política, a sus necesidades y previendo el futuro del personal capacitado. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados opinaron que sólo algunas veces la capacitación provoca estabilidad en el empleo.

VARIABLE 4a.: DESARROLLO DE LA EMPRESA.

Todas las personas entrevistadas saben cuál es el fruto de su trabajo; también manifestaron que la capacitación en la empresa es regular y que ésta siempre es necesaria, ya que todos han recibido por lo menos un curso y en su mayoría ha repercutido para que el trabajo sea mejor, lo que nos indica que participantes de la capacitación piensa que de esta forma hay mejor desarrollo dentro de la empresa.

VARIABLE 5a.: AUMENTO DE PRODUCCION.

Los entrevistados piensan que la capacitación siempre ayuda al desarrollo de la empresa y que ésta lograría mayor producción si ellos saben más sobre su trabajo, sin embargo, la mayoría opina que al recibir capacitación no se eleva el desarrollo de la empresa, lo que nos indica que hay confusión entre lo que es producción y lo que es desarrollo, y cómo influye el personal capacitado en el aumento de la producción.

AREA: OBRERO

NUMERO DE PERSONAS ENTREVISTADAS: 20 (VEINTE)

VARIABLE 1a.: GRADO DE CALIFICACION DE TRABAJADOR.

La mayoría de los entrevistados manifestaron que necesitan saber más, para desenvolverse mejor y que lograrían óptimas condiciones de trabajo a través de más preparación, ya que les gustaría aprender más sobre su área de trabajo, de modo que si se les ofrecieran más conocimientos de los que tienen, aceptarían; también manifestaron que es a través de la capacitación como ellos podrían obtener otro puesto mejor en la empresa.

La mayoría opina que la capacitación no ayuda a tener mejor grado de calificación y que no hay, por parte de la empresa, un seguimiento del personal capacitado. He aquí otro caso: también hay confusión en cuanto al significado de la capacitación y sus funciones, ya que no hay claridad en las respuestas.

VARIABLE 2a.: NIVEL DE UBICACION EN LA EMPRESA.

La mayoría de los entrevistados saben que en nuestro país los empleos se dan a las personas que saben desarrollar mejor su trabajo, a su vez consideran que su trabajo es importante, que tiene posibilidades de ocupar un mejor puesto dentro de la empresa.

El nivel escolar de los entrevistados oscila entre la primaria, en su mayoría, y de ningún estudio los entrevistados restantes.

VARIABLE 3a.: ESTABILIDAD EN EL EMPLEO.

Casi todos consideran que la capacitación siempre da algún beneficio, a su vez, saben que les puede dar a conocer mejor las políticas y procesos de la empresa, provocando más integración y mayor rendimiento.

Todos los entrevistados manifestaron que les agradaría que la empresa se comprometiera a desarrollar en ellos conocimientos y aptitudes para mejorar el trabajo. La mayoría opina que los cursos de capacitación no provocan mayor movimiento de trabajadores por tener mayores oportunidades en otras empresas, es decir, la capacitación provoca un estado de equilibrio entre el trabajador, el empresario y el trabajo.

Por otro lado casi todos los entrevistados opinan que la capacitación de personal pocas veces provoca que éste tenga mayor estabilidad en el empleo. Lo que vuelve a demostrar el bajo conocimiento que se tiene de lo que es este proceso.

VARIABLE 4a.: DESARROLLO DE LA EMPRESA.

En esta área casi todos los entrevistados saben cuál es el fruto de su trabajo, sin embargo, el número de personas que lo ignora es significativo, ya que esto contribuye al desarrollo del trabajador y, por consecuencia, al de la empresa.

La capacitación en esta empresa se imparte regularmente y la mayoría de los entrevistados considera que siempre es necesaria. Casi todos han recibido cursos de capacitación en alguna ocasión, lo que ha repercutido siempre para que el trabajo sea mejor, reflejándose en el desarrollo de la organización.

VARIABLE 5a.: AUMENTO DE LA PRODUCCION.

Algunos de los entrevistados piensan que la capacitación siempre ayuda al desarrollo de la empresa, otros tantos, opinan que esto sólo sucede algunas veces y que la empresa lograría mayor producción si ellos supieran más sobre su trabajo, ya que creen que el crecimiento de una empresa se debe al aumento de producción.

La mayoría dice que la capacitación algunas veces elevan el desarrollo de la empresa; a pesar de que en esta área manifiestan haber recibido más capacitación tal parece que no hay seguimiento dirigido hacia el rendimiento y aumento de producción, porque no concuerda esta última respuesta con el nivel de calificación que se supone han adquirido los capacitados.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL EMPRESARIO

La mayoría de los empresarios entrevistados conocen la definición que antiguamente manejaba la Unidad Coordinadora de Entrenamiento y Capacitación, lo que hoy conocemos como la Dirección General de Capacitación y Adiestramiento, perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tal definición reconoce la capacitación como la teoría que se les da a los mandos superiores en una empresa. Algunos opinan que la capacitación es dar buenos cursos y que la gente salga motivada para trabajar. Otros más definen la capacitación como actividades de difusión, como son: cursos, seminarios, mesas redondas, concursos, etc.

La mayor parte de los entrevistados concuerdan en que no pueden manifestar si hay diferencia o similitud entre su concepto y lo que conocen por capacitación, ya que delegan la responsabilidad al área correspondiente o aplican lo que creen que es conveniente para la empresa.

Por lo menos la mitad de los entrevistados no notan diferencia entre capacitación y adiestramiento; y la otra mitad aseguran que es lo mismo, sólo que la primera es teoría y la segunda práctica.

En su mayoría opinan que lo que se da en su empresa es capacitación y quieren llegar al desarrollo, preparando al personal a través de cursos y eventos.

Todos aceptaron que al capacitar al personal requieren de una fuerte inversión y que en ocasiones es necesario reducir el presupuesto para esa área, así mismo ellos sólo autorizan programas de capacitación, si es muy urgente, dándole prioridad a los programas establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En su mayoría concuerdan en los factores que influyen para dar capacitación: en primer lugar, desarrollar al personal; en segundo, el presupuesto; en tercero el aspecto legal y como último punto, el tiempo en el que se da.

Todos concuerdan que a través de la capacitación buscan el desarrollo del personal y por tanto, de la empresa; de tal forma que se da capacitación a quienes ingresan a empresas, a quienes se pretende promover; inclusive, el método es diferente, hay quienes se capacitan en el propio trabajo y quienes van al extranjero por un cierto seminario; etc.

Todos los entrevistados contestaron no conocer la situación de la capacitación de la competencia en esta área, pero que, se nota enseguida si la hay o no al entrar a otra empresa.

Por lo menos el cincuenta por ciento dice que las empresas públicas llevan a cabo capacitación por que es obligatoria y en la privada, porque la ley lo impone o porque realmente se preocupan por el desarrollo del personal.

4.4 CONCLUSIONES:

Los resultados obtenidos han dado como consecuencia una reflexión en cuanto a su grado de conocimiento y aplicación en la empresa, de tal forma que mi propuesta va dirigida a que realmente la capacitación sea tomada en cuenta como un elemento de desarrollo.

Los mismos resultados refleja el desconocimiento por parte de los trabajadores y empresarios, sobre su utilidad como proceso integral entre la empresa, la capacitación y el mismo trabajador.

Es por ello que propongo lo siguiente:

PRIMERO:

Planear una detección de necesidades de capacitación, estableciendo los objetivos para su implantación dentro de la empresa, tomando siempre en cuenta la política empresarial. El responsable de la aplicación deberá ser el profesional encargado del área de capacitación.

Una vez finalizada y evaluados los resultados se inicia la planeación de Estrategias; mismas que sólo atenderán las necesidades reales de capacitación. Dicha planeación se basa en:

- 1) Establecimiento de objetivos para la satisfacción de dichas necesidades.
- 2) Involucrar a los departamentos correspondientes para el establecimiento de dichos objetivos. Es decir, en el departamento en donde exista una necesidad real de capacitación.
- 3) Establecimiento de metas. Estas se establecen a más corto plazo y menor alcance que los objetivos, pero que sirvan para la planeación operacional.
- 4) Retomar la Filosofía Empresarial para inducir los planes de acción.
- 5) Establecer procedimientos. Es decir, cómo se llevarán a cabo las actividades.

- 6) Proporcionar instalaciones y presupuestos de acuerdo a recursos y necesidades de la empresa.
- 7) Establecimiento de normas, para que cada persona cumpla con las tareas asignadas sin invadir las tareas de otra.
- 8) Establecimiento de programas directivos y planes operacionales que dirijan las actividades.
- 9) Proporcionar información controlada.
- 10) Motivar al personal, para que actúe de acuerdo a la filosofía, políticas y normas para realizar los planes de la organización con respecto al área de capacitación, aunque también se abarcan todos los demás departamentos de la empresa.

SEGUNDO:

Una vez diseñadas las estrategias, es necesario que la empresa sea concientizada de la importancia y relevancia que puede llegar a tener la implantación de dichas estrategias en el área de capacitación, ya que han sido diseñadas gracias a la participación de la empresa, del departamento correspondiente y el personal idóneo.

El diseño de estrategias implica:

1. Evaluar a toda la estructura de la empresa.
2. Evaluar el comportamiento de otras empresas en este aspecto de capacitación, a su vez autoevaluando a la misma empresa.
3. Analizar qué cambios organizacionales se deben dar para lograr la buena implantación de dichas estrategias.
4. El personal debe ser capacitado para desarrollar actividades que le sean asignadas.
5. El personal correspondiente del área y los gerentes de línea deben analizar los resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación; revisar, aprobar estrategias y difundirlas, además de dar las premisas bajo las cuales se va a trabajar y dar información concreta al personal operativo.

6. Es de vital importancia que las estrategias sean coherentes entre sí.

Las estrategias en el área de capacitación reflejan la trayectoria del personal y el desarrollo empresarial.

Nuestros resultados globales en el estudio que se realizó representan el inicio para diseñar verdaderas estrategias de capacitación, éstas son:

- Inducción al personal de nuevo ingreso, con el objeto de la más rápida integración.
- Cursos de actualización, promoviendo el desarrollo del personal.
- Cursos de Desarrollo, con el mismo fin que el anterior.
- Capacitar y adiestrar al personal en su puesto.
- Cursos de integración del personal, desde los directivos hasta el último de los puestos en el organigrama.
- Cursos de Educación para Adultos, con el fin de elevar el nivel cultural del personal y por tanto de la empresa.
- Controlar todo el proceso de capacitación y desarrollo de todo el personal.
- Dar seguimiento a todas y cada una de las actividades de capacitación, con el objeto de no perder de vista dichas actividades y programar resultados más concretos con miras a la superación.

TERCERO:

Las estrategias se contemplan en un programa de implantación que contiene los siguientes aspectos importantes:

- CUAL ES EL PROBLEMA (NECESIDAD).
- * EN QUE DEPARTAMENTO SE ENCUENTRA.
- * QUIEN DEBE LLEVA A CABO LA ESTRATEGIA.
- * EN DONDE.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- * QUE SE ESPERA (RESULTADOS).
- * QUIEN EVALUA.

Una vez implantado el programa se llevan a cabo revisiones periódicas formales y rigurosas, evaluando avances, desarrollos y al final, resultados.

Dichas evaluaciones conllevan un sistema de control por medio del cual es posible poder medir y observar lo obtenido con lo esperado, es decir los resultados que la evaluación va arrojando reflejan la realización de los planes de la estrategia y el logro de los objetivos; aún así no es necesario esperar al final para corregir; durante el desarrollo se puede implantar una medida correctiva, previo establecimiento de estándares.

La implantación del Sistema de Control dentro del Area de Capacitación facilita, en cierta medida, las vías para la obtención de resultados medibles, pero no hay que dejar de lado que en esta área trabajamos específicamente con Recursos Humanos, por lo tanto no debemos dejar que el proceso de control en el área sea frío y cortante; no se trata de etiquetar a nadie con una calificación, por el contrario, el sistema de control nos permite conocer el avance de la empres y por lo tanto del personal involucrado para saber de felicitaciones, incentivos, promociones de personal, medidas correctivas, sanciones, pero sobre todo saber con certeza cómo el proceso de capacitación se puede convertir en un elemento para el desarrollo de la misma empresa.

QUINTO:

LAS ETAPAS DE CONTROL COMPRENEN LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1) Establecimiento de los medios de control.
- 2) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- 3) Interpretación y valoración de los resultados.
- 4) Utilización de los mismos resultados.

Los medios de control varían de acuerdo a la problemática, sistemas y políticas de la empresa, sin embargo, para tal determinación se puede iniciar pensando en lo siguiente:

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorar?

¿Quién es responsable del error?

¿Qué controles son más baratos y amplios?

¿Cuáles son más fáciles de aplicar? ...etc.

Sea cual fuere el tipo de control planeado por los responsables del área; éste siempre debe ir acorde a la política y filosofía de la empresa y reflejar, a su vez, la estructura de la misma así mismo es necesario no perder de vista la función que se va a controlar, y determinar la técnica acorde. Esta debe ser entendible para todos en la empresa y de carácter flexible.

EL tipo de control se especifica de acuerdo a la técnica que nos llevará a evaluar constantemente la estrategia que se haya implementado. De las técnicas más usuales, a nivel empresarial, daremos algunos ejemplos.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: Constituye todo un cambio de actitud y mentalidad de los altos mandos, ya que requieren de mantener comunicación constante con los mandos inferiores, para que, entre ambos, especifiquen objetivos y cuáles serán los estándares de calificación. Para su implantación se requiere de:

- . . Apoyo de la Dirección General.
- . . Debe Operar por años.
- . . Que todos conozcan las metas generales de la Empresa.

- . Hacer revisiones y ajustes en los planes generales y, sobre todo, en la Organización.
- . Cada departamento, dentro de la Organización, debe fijar sus objetivos.
- . El Jefe Superior interviene en la fijación de metas y estándares.
- . Dar la información necesaria, sobre todo a los subordinados, que no queden dudas ni confuciones.
- . Establecer líneas de retroalimentación.
- . Los programas deberán ser revisados constantemente, corregir, si es que hay que hacerlo, e investigar la falla.
- . Revisión final: establecer nuevos estándares para el siguiente período.

GRAFICA DE GANTT: Se representa cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con líneas verticales, indica meses, semanas, días, etc.

TECNICA DE TRAYECTORIA CRITICA: RUTA CRITICA: Entre ellas están:

- a) La Técnica de Evaluación y Revisión de programas (PERT). Es una Red de Actividades y Eventos mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.
- b) Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos: Programa la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia.

B I B L I O G R A F I A

Alvares, Manuel. MANUAL PARA ELABORAR PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO. México. ARMO, 1980.

Amos Salinas, Neri Guzmán y Pérez Pérez. ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION DE TRABAJADORES, en: Revista productividad, año. 2 No. 1, Mexico 1981.

Calderón Córdova, Hugo. MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL. Mexico, Limusa, 1985.

Ganboa valenzuela, Guillermo. LA PLANIFICACION Y LA PROGRAMACION DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO en: Revista Pedagógica para el Adiestramiento, vol IX No 36.

Patiño Peregrino, Humberto. DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION (DNAC) en: Revista Pedagógica para el Adiestramiento, vol. IX No. 35.

Poder Ejecutivo Federal. PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, 1984-1988. México 1984.

Siliceo, Alfonso. CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL, México, Limusa, 1986.

S.T. y P.S. MANUAL DE CAPACITACION. Extensionismo Industrial. México.

S.T. y P.S. DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

UGECA. GUIA TECNICA PARA LA DETENSIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRES. Serie Técnica No. 1, México, Edit. Popular de los Trabajadores, 1979.

UGECA. GUIA TECNICA PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN LAS EMPRESAS. Serie Técnica No. 2, México, Edit. Popular de los Trabajadores., 1981.

Robert Heinich. TECNOLOGIA Y ADMINISTRACION DE LA ENSEÑANZA. Ed. Trillas, México, 1975.

Profr. Raúl Rojas Nava. FUNDAMENTOS TEORICOS DE ORGANIZACION EDUCATIVA I PRIMER CURSO, Apuntes de la ENEP Aragón, UNAM, 1989.

Alejandro Mendoza Nuñez. MANUAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION. Ed. Trillas. México 1982.

B. Suchodolski. COLECCION PEDAGOGICA. Ed. Grijalbo, S.A. México, D.F.

S.A. Mercial A. Fioretti G. Contini. HACIA UNA PEDAGOGIA DE LA LIBRE EXPRESION. Ed. Roca. México, 1978.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO. TEORIA PEDAGOGICA II. ENEP Aragón. San Juan de Aragón. Mayo 1984.

Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Trillas. México, D.F.

Fernando Achilles de Faria Mello. DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Enfoque Integral. Ed. Limusa. México 1983.