

88/202

2
20



UNIVERSIDAD ANAHUAC

VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ANALISIS DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA
QUIMICO - FARMACEUTICA

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ANTONIO JULIO AGREDA COLL

DIRECTOR DE TESIS: L. E. Y L. A. RENE RENTERIA SOLIS

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.	
PROLOGO		
INTRODUCCION	2	
CAPITULO I	PLANEACION DE LA INVESTIGACION	4
1.1	Objetivos	5
	1.1.1 Objetivo General	5
	1.1.2 Objetivos Especificos	5
1.2	Planteo del Problema	6
1.3	Formulación de la Hipótesis	6
	1.3.1 Variable Independiente	6
	1.3.2 Variable Dependiente	6
1.4	Diseño de la Prueba	6
	1.4.1 Delimitación del Universo	7
	1.4.2 Diseño de la Muestra	7
1.5	Instrumento de Prueba	10
	1.5.1 Cuestionario	11
1.6	Justificación del Cuestionario	15
CAPITULO II	CONCEPTO DE CAPACITACION	16
2.1	Antecedentes de la Capacitación	17
2.2	Concepto de Capacitación	23
2.3	Factores que Afectan la Función de Capacitación	27
2.4	Objetivos y Técnicas de la Capacitación	29
	2.4.1 Técnicas Aplicadas en la Capacitación	30
	2.4.1.1 Método de Lecturas	30
	2.4.1.2 Método de Conferencias	31
	2.4.1.3 Método de Clases	32
	2.4.1.4 Instrucción Programada	32
	2.4.1.5 Representación (Role-Playing)	33
2.5	Detección de Necesidades de Capacitación	34
	2.5.1 Las necesidades de Capacitación	35
2.6	Evaluación de la Capacitación	36

<u>CAPÍTULO III</u>	ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA	39
3.1	Antecedentes de la Industria	40
3.2	La Capacitación en la Industria Químico-Farmacéutica.	41
3.3	Organismos Responsables de la Capacitación de la Industria Químico-Farmacéutica.	43
3.4	Ubicación de la Función Capacitación dentro de las Organizaciones de la Industria	47
<u>CAPÍTULO IV</u>	EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	50
4.1	¿Qué es el Departamento de Capacitación?	51
4.2	Caso específico: THE SYDNEY ROSS CO., S.A.	52
4.2.1	Antecedentes	52
4.3	Ubicación y Dependencia	54
4.4	Objetivos del Departamento	55
4.4.1	Objetivo General	55
4.4.2	Objetivos específicos	55
4.5	Actividades del Departamento	56
4.5.1	Detección de necesidades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo	56
4.5.2	Elaboración de un diagnóstico global	60
4.5.3	Decisiones para determinar el curso de acción	60
4.5.4	Elaboración de un programa de Capacitación	61
4.5.5	Elaboración del presupuesto	64
4.5.6	Evaluación de la Capacitación	65
4.5.6.1	Evaluación de seguimiento y de terminación de efectividad de la acción capacitadora	66
4.5.6.2	Evaluación Costo-Beneficio	66
4.5.7	Administración de un programa específico	67
<u>CAPÍTULO V</u>	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	68
5.1	La Investigación de Campo.	69
5.2	Análisis e Interpretación de los Datos Obtenidos	70
5.3	Comparación de Objetivos con Resultados	106
5.4	Comparación de Hipótesis con Resultados	109

<u>CONCLUSIONES</u>	112
<u>RECOMENDACIONES</u>	115
<u>APENDICE</u>	117
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	128

INTRODUCCION

El capítulo I de este trabajo contiene la "PLANEACION DE LA INVESTIGACION", en donde se describen los objetivos, hipótesis y las demás bases con las cuales se estructuró la investigación, a fin de llevar un orden en la realización de la misma. Se especifican aquí también los laboratorios que fueron entrevistados.

El capítulo II trata acerca de los "ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION", haciendo referencia a las definiciones de algunos autores así como también a los antecedentes y generalidades de la capacitación. Este capítulo sirve al lector para que tenga una idea general respecto al tema.

El capítulo III presenta los "ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA", esbozando brevemente los aspectos históricos de la industria y el desarrollo de la capacitación dentro de la misma, también se mencionan los organismos responsables de la capacitación en México a los que acuden las empresas de la rama en busca de asesoría.

Con el capítulo IV se describe lo que es "EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION", su misión, funcionamiento, ubicación dentro de la empresa y sus objetivos.

El capítulo V presenta "LA INVESTIGACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS", en donde se muestra la investigación de campo. Se incluye cada pregunta del cuestionario realizado,

con su respectivo análisis e interpretación,

También se expone la "COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON RESULTADOS", confrontándose la información que se obtuvo con los datos originales, de donde partió la realización de la investigación.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones, que son el producto de este trabajo.

Se agregan también los anexos y la bibliografía que sirvieron de base para la investigación.

CAPITULO I
PLANEACION DE LA INVESTIGACION

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la ubicación de la función capacitación dentro de la administración de los recursos humanos, así como también la metodología existente para la aplicación de la misma en las empresas de la industria Químico-Farmacéutica en México.

1.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la importancia y los tipos de capacitación en las empresas de la industria Químico-Farmacéutica.
2. Determinar si las áreas de capacitación cuentan con objetivos propios.
3. Conocer si existen métodos de control y evaluación en el cumplimiento de la capacitación (Detección de necesidades, planes y programas, retroalimentación).
4. Resaltar los elementos con los que cuenta un departamento de capacitación para llevar a cabo la misma en forma eficiente.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la descentralización de la función capacitación en el profesionalismo con que ésta se lleva a cabo en las empresas de la industria Químico-Farmacéutica, en el área metropolitana de la ciudad de México en 1985,?

1.3 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Si todo el esfuerzo de una sección se dedica a cumplir con los objetivos de la función capacitación, esta se podrá llevar a cabo más eficientemente, evitando que sus programas no se cumplan en su totalidad y elaborando los mismos con visión a largo plazo, ayudando así al profesionalismo con que se realiza.

1.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Si todo el esfuerzo de una sección se dedica a cumplir con los objetivos de la función capacitación.

1.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Esta se podrá llevar a cabo más eficientemente, evitando que sus programas no se cumplan en su totalidad y elaborando los mismos con visión a largo plazo, ayudando así al profesionalismo con que se realiza.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

Para dar una respuesta adecuada al problema presentado en este estudio, se hace uso de la investigación documental y de la de campo como técnicas de comprobación.

Se acudió a las siguientes bibliotecas:

Benjamín Franklin

Universidad Anáhuac

Instituto Tecnológico Autónomo de México

Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria Químico-Farmacéutica.

La información de campo se adquirió por medio de la aplicación de cuestionarios por el método de entrevista personal, en las empresas resultantes de la muestra, dirigidas a los jefes de personal o los encargados del área de capacitación.

1.4.1 DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO

El universo, para los efectos de esta investigación, está formado por los laboratorios Químico-Farmacéuticos con un número de empleados mayor o igual a 100, ubicados dentro del área metropolitana de la ciudad de México.

1.4.2 DISEÑO DE LA MUESTRA

Se recurrió a muestreo con objeto de escoger un grupo de empresas con características representativas a las del universo en

cuestión.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N p (1 - p)}{(N-1) \frac{E^2}{Z^2} + p (1-p)}$$

en donde:

n = tamaño de la muestra

N = universo

p = probabilidad de la POBLACION que posee la característica dada. Cuando no se conoce se opta por .5

E = error aceptable en la muestra 10 % = .10

Z = nivel de confianza 90 % = 1.645

Asignando el valor a cada una de las variables se tiene

que:

$$n = \frac{100 (.5) (.5)}{(99) (.1)^2 + (.5) (.5)}$$

$$n = \frac{25}{.8519} = 29.37$$

Por lo tanto se aplicaron 29 cuestionarios en los diferentes laboratorios del universo, mismos que seleccionados al azar resultaron ser los siguientes:

1) RHONE POULENC PHARMA DE MEXICO

- 2) SYNTEX, S.A.
- 3) THE SYDNEY ROSS CO., S.A.
- 4) WYETH VALES, S.A.
- 5) LABORATORIOS LIOMONT
- 6) SCHERING MEXICANA, S.A.
- 7) GRUPO ROUSELL, S.A.
- 8) CIBA GEIGY MEXICANA, S.A. DE C.V.
- 9) CYANAMID DE MEXICO, S.A.
- 10) E.R. SQUIB & SONS DE MEXICO
- 11) FARMACEUTICOS LAKESIDE, S.A.
- 12) ICI FARMA
- 13) LABORATORIOS GROSSMAN, S.A.
- 14) LABORATORIOS SANFER, S.A.
- 15) MEAD JOHNSON DE MEXICO
- 16) PRODUCTOS ROCHE, S.A.
- 17) SMITH KLANE & FRENCH, S.A.
- 18) A. H. ROBINS DE MEXICO
- 19) CARTER WALLACE, S.A.
- 20) LABORATORIOS SILANES, S.A.
- 21) LABORATORIOS SENOSIAIN, S.A.
- 22) LABORATORIOS TERRIER, S.A.
- 23) MERK MEXICO, S.A.
- 24) NORWICH PHARMACAL CO. DE MEXICO
- 25) PFIZER, S.A. DE C.V.
- 26) QUIMICA HOECHST DE MEXICO
- 27) TRAVENOL, S.A.
- 28) CHINOIN, S.A.
- 29) ANDRE BIGAUX, S.A.

Para la investigación se utilizó un cuestionario con el objeto de tener una prueba tangible de las respuestas dadas en los diferentes laboratorios.

Sin embargo, al conocer las posibilidades de limitaciones - en cuanto a veracidad, se utilizaron como elementos auxiliares - la entrevista y la observación, para mantener toda la información y conseguir así un mayor grado de certidumbre en cuanto a los datos obtenidos.

En la presentación de las preguntas formuladas, se propone identificar claramente lo que se quiere investigar, con el objetivo que se quiere alcanzar, el análisis a que fue sometido, la interpretación que se le puede dar y finalmente la gráfica que muestra el análisis efectuado.

La tabulación se hace a partir de porcentajes, es decir, cada pregunta reúne la cantidad porcentual que corresponde según el número de respuestas proporcionadas, en relación al porcentaje tomado del total de contestaciones posibles.

A continuación, se transcribe el cuestionario tal y como se presentó para realizar la investigación de campo.

1.5.1 CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL TEMA: " ANALISIS DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA EN LA CIUDAD DE MEXICO ".

INFORMACION GENERAL:

Razón Social _____

Domicilio _____

Entrevistado (a) _____

Número de empleados _____

1.- ¿ Dan ustedes capacitación a sus empleados ?

SI _____ NO _____

2.- ¿ Qué tanto cree usted que la capacitación ayude al logro de los objetivos generales de la empresa ?

MUCHO _____ POCO _____ NADA _____

3.- ¿ Cuenta su compañía con un área de capacitación o recurren a un servicio externo ?

AREA PROPIA _____ SERVICIO EXTERNO _____

4.- ¿ En caso de que cuenten con área propia, depende esta de otro departamento o es independiente ?

DEPENDE DE _____ ES INDEPENDIENTE _____

- 5.- ¿ Investigan ustedes cuáles son las necesidades de capacitación a través de un PLAN DE DETECCION DE NECESIDADES ?
- SI _____ NO _____
- 6.- ¿ Proporcionan a las demás áreas de la organización informes sobre el nivel de efectividad de la capacitación proporcionada ?
- SI _____ NO _____
- 7.- ¿ Diseñan y elaboran planes y programas que no solo cubran las necesidades legales sino también necesidades organizacionales a largo plazo ?
- SI _____ NO _____
- 8.- ¿ Desarrollan ustedes instructores internos que transmitan sus conocimientos en forma efectiva ?
- SI _____ NO _____
- 9.- ¿ Logran ustedes una capacitación rentable para la compañía en donde la relación costo-beneficio sea adecuada ?
- SI _____ NO _____
- 10.- ¿ Cuentan ustedes con algún método de control para evaluar la efectividad de la función capacitación ?
- SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____
- 11.- ¿ Mantiene sus programas de capacitación actualizados a través de las detecciones de necesidad ?
- SI _____ NO _____
- 12.- ¿ Quién realiza la capacitación ?
- UN SUPERVISOR
 - UN ASISTENTE DEL SUPERVISOR

- UN SUPERVISOR ASESORADO
- UN ASESOR REALIZA LA CAPACITACION A PETICION DEL SUPERVISOR
- OTRO (especifique) _____

13- ¿ Qué tipo de capacitación imparten ustedes ?

- DE ORIENTACION
- GREMIAL Y DE SEMIESPECIALIZACION
- DE PRE-SUPERVISORES
- A SUPERVISORES Y EJECUTIVOS
- PROFESIONAL Y TECNICA
- DE RELACIONES HUMANAS

14- ¿ Al realizar un programa nuevo de capacitación, determinan ustedes los resultados monetarios que conseguirá la empresa si se lleva a cabo en su totalidad ?

SI _____ NO _____

15- ¿ En que grado cree usted que se están cumpliendo los objetivos de la capacitación en su empresa ?

- MENOS DEL 50 %
- MAS DEL 50 %
- EL 100 %

¿ Por qué no llega al 100 % ?

16- ¿ Crean ustedes el deseo de capacitarse entre sus empleados ?

SI _____ NO _____

17- ¿ Por qué cree usted que es ventajoso que la capacitación es té dependiente de otros departamentos ?

- AUMENTA LA CREATIVIDAD EN EL AREA
- SE DESARROLLAN PROGRAMAS MAS ESPECIFICOS
- HAY MAYOR AUTONOMIA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS A LARGO - PLAZO
- HABRIAN ESPECIALISTAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
- OTRA (especifique) _____

18- ¿ Cuáles serían para usted las ventajas de que capacitación dependa de otro departamento ?

- ES EN EL DEPARTAMENTO DONDE DETECTAMOS LAS NECESIDADES
- ES MAS ECONOMICO PARA LA EMPRESA
- ES EN LOS DEPARTAMENTOS EN DONDE ESTA LA INFORMACION
- LA CAPACITACION PUEDE ESTAR MEJOR ORIENTADA A LOS INTERESES DEL DEPARTAMENTO AL CUAL PERTENECE.
- OTRA (especifique) _____

1.6

JUSTIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Este cuadro indica la relación que tiene cada pregunta del cuestionario con la hipótesis y los objetivos de la investigación. La columna de la izquierda representa cada pregunta; la segunda columna especifica el objetivo con que se la relaciona y la tercera columna equivale a la parte de la hipótesis con que tiene que ver la pregunta.

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1.-	1.1.1.2 (1)	1.3.1
2.-	1.1.1.2 (2)	1.3.1
3.-	1.1.1.2 (2)	1.3.1
4.-	1.1.1.2 (2)	1.3.1
5.-	1.1.1.2 (2)	1.3.2
6.-	1.1.1.2 (4)	1.3.2
7.-	1.1.1.2 (4)	1.3.2
8.-	1.1.1.2 (3)	1.3.1
9.-	1.1.1.2 (3)	1.3.1
10.-	1.1.1.2 (3)	1.3.1
11.-	1.1.1.2 (3)	1.3.2
12.-	1.1.1.2 (3)	1.3.2
13.-	1.1.1.2 (1)	1.3.1
14.-	1.1.1.2 (3)	1.3.2
15.-	1.1.1.2 (2)	1.3.1
16.-	1.1.1.2 (1)	1.3.1
17.-	1.1.1.2 (4)	1.3.2
18.-	1.1.1.2 (4)	1.3.2

CAPITULO II
ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION

ASPECTOS GENERALES DE CAPACITACION

2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

La capacitación no es un concepto nuevo, se remonta a la historia misma del hombre. Conforme aquel fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de capacitación se convirtió en su ingrediente esencial en la marcha de la civilización. El hombre tuvo la capacidad de transmitir a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de signos y a través de las palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora denominamos Capacitación. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, se dice que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

(1)

A lo largo de la historia el hombre ha utilizado diversos sistemas de enseñanza-aprendizaje.

Se debe recordar que en las civilizaciones primitivas las habilidades y conocimientos solo podían ser transmitidos por instrucción directa. Posteriormente, tuvo lugar la formación de gremios, el surgimiento de las escuelas industriales y la educación formal.

(1) Gordon; Jack. Training. The Magazine of Human Resources Development. Pág. 25.

Evidentemente, el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra, sin embargo, por razones lógicas muchos pensadores han escogido la fecha de 1750, en que aconteció la Revolución Industrial, como término del primer período de acumulación de conocimientos y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo a partir de esta época, aunado al acelerado crecimiento de las poblaciones con todas las consecuencias que esto ha propiciado.

La rapidez de todos estos cambios se convirtió en un dramático reto para la capacitación de personal, un reto tanto para descartar como para enriquecer los conceptos de esta disciplina.

Para analizar la situación de la capacitación en México, es necesario hacer una descripción de las modalidades del proceso de desarrollo económico-social del país, dado que esta disciplina está implicada en todas las actividades económicas y al mismo tiempo está determinada por la forma en que se organizan tales actividades.

En 1984 se pretende dar solución al crecimiento de las industrias, a la superación de cada uno de los individuos de la nación y en consecuencia, al crecimiento y a la productividad de la misma. Es por ello que se reglamenta en la Ley el contrato de aprendizaje, que en síntesis estructuraba la participación

económica de personas que tenían la posibilidad de trabajar y estudiar, devengando un salario menor al de los obreros calificados. De esta manera, se esperaba crear una reserva de personas a ocupar en un futuro. Sin embargo, esta institución no resulta ya que había aprendices a los que nunca se les otorgaba la oportunidad de actuar como maestros, debido a los abusos que algunos empresarios realizaron. (2)

Por esta razón, el contrato de aprendizaje se suprime del texto de la Ley, durante la reforma de 1969-70.

En 1970, la nueva Ley Federal del Trabajo reglamenta la participación de los empresarios en el desarrollo de la nación, marcando la obligación de los mismos de impartir capacitación a sus trabajadores. Sin embargo, al no reglamentarse adecuadamente esta situación no se obtienen resultados.

Por otro lado se examina la trayectoria seguida por el desarrollo económico del país en los últimos tiempos y que han sustentado de alguna manera la reglamentación que se efectuó en el año 1977, en materia de capacitación. (3)

Primeramente se postuló el crecimiento del sector industrial como el eje dinámico de la economía. Esta estrategia prometía mayores posibilidades de formación interna de capital, de diversificación de exportaciones, de integración del aparato pro

(2) Huerta Sobrino, Cristina. Cumplimiento de los aspectos legales de la capacitación dentro de la industria Químico-Farmacéutica en el D.F. Pág. 17-

(3) Diario oficial Tomo CCCLXXV Sección 1.1.2 - Agosto 22 de 1984. Pág. 7

ductivo, etc., todo lo cual abría perspectivas futuras de una mayor autonomía económica y de una mejora en los patrones de distribución del ingreso del país. Por otra parte, se suponía que el crecimiento del aparato productivo llevaría aparejado un incremento en la creación de puestos de trabajo, acordes con la oferta de mano de obra, al presentarse en sus comienzos un cierto aumento visible en el empleo.

Posteriormente, la producción industrial empezó a orientarse fundamentalmente hacia los bienes de consumo durables, como respuesta a la demanda ejercida por los grupos de más altos ingresos en el país. Esto significó introducir nuevas tecnologías lo cual afectó las potencialidades de creación de empleos y alentó la distribución regresiva del ingreso, al mismo tiempo que aumentó las presiones sobre la balanza de pagos.

Toda esta política benefició a ciertos grupos socio-demográficos ubicados fundamentalmente en sectores formales de producción, pero fue insuficiente para alcanzar a aquellos que se encuentran en las capas económicas y sociales más desprotegidas y que frecuentemente se localizan en deficientes condiciones de ocupación.

El esfuerzo nacional destinado a las labores educativas ha sido muy significativo a lo largo de las últimas décadas. Sin embargo, no siempre ha poseído la orientación, características y contenido más apropiado a las necesidades del desarrollo nacional.

[Los bajos niveles de escolaridad, así como las deficiencias cualitativas, constituyen un obstáculo para la adquisición más rápida y eficiente de habilidades y conocimientos específicos y prácticos para el trabajo.

El panorama de la capacitación se ha caracterizado por la existencia de enfoques y recursos fragmentarios, la falta de capacidad profesional para atenderla, la proliferación de centros y academias de calidad cuestionables, la presencia de esquemas - escolarizados poco flexibles, la desvinculación con las necesidades reales del aparato productivo y en general, la dispersión, - parcialidad e insuficiencia.

De esta forma se esboza la situación actual de la capacitación en el país, que ha determinado la necesidad de solucionar - estos problemas.

Hacia ello se orientan los objetivos de la política laboral que fueron expuestos en Marzo de 1977 y que son:

- Promover las oportunidades de empleo;
- Elevar la productividad;
- Mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y - de sus familias;
- Promover la justicia en las relaciones laborales; y
- Desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones de la política laboral y del bienestar social. (4)

(4) Ibidem, Pág. 33.

En relación con el objetivo que se refiere a elevar la productividad como primer programa se estableció el diseño del Sistema Nacional de Formación Profesional en coordinación con la - Secretaría de Educación Pública y como proyectos específicos de dicho sistema se señalaron los siguientes:

- Capacitación y adiestramiento para y en el trabajo;
- Certificación de la calificación para el trabajo;
- Educación abierta en el trabajo;
- Investigación de la formación profesional requerida por el sistema productivo; y
- Normatividad de la formación profesional.

En Septiembre de 1977, el C. Presidente, Lic. José López -- Portillo envió la iniciativa de reformas a la Constitución General de la República, que contenía diversas reformas tanto en materia de Capacitación y Adiestramiento como en Higiene y Seguridad Industrial. (5)

Posteriormente el 17 de Abril de 1978, el C. Presidente de la República envió la iniciativa de Decreto de Reformas a la Ley Federal de Trabajo.

El proceso legislativo culminó con el Decreto de Reformas a la Ley Federal de Trabajo el día 28 de Abril de 1978 y entró en vigor el día 1° de Mayo del mismo año. (*)

(5) Diario Oficial. 28 de Abril de 1978. Sección 2.1.1. Pág. 15
(*) Ibidem. Pág. 16.

La capacitación o entrenamiento constituye una actividad planeada y controlada que está diseñada para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar un trabajo y junto con el desarrollo está orientada al mejoramiento de las habilidades y destrezas y posiblemente a crear nuevas oportunidades de promoción hacia puestos más elevados.

La capacitación, según Tena Morelos, es el principal ingrediente para la motivación de los individuos. Un empleado, no capacitado, se siente inseguro y le falta confianza en sí mismo que le permita mantener relaciones apropiadas con el resto del grupo. Si al empleado no se le entrena, difícilmente podrá la alta gerencia motivar a los trabajadores con esfuerzos positivos (*) y demás formas de reconocimiento. De la misma manera, el individuo mal capacitado indudablemente habrá de comprender que tiene muy pocas oportunidades de autodesarrollo, de progresar y de tener éxito dentro de la organización.

Los trabajadores debidamente entrenados se sienten orgullosos en su trabajo, causan menos problemas de supervisión, son más productivos (dado que prevalecen los ingredientes de una buena motivación), originan menos desperdicios; generalmente muestran una mayor preocupación por la compañía, por sus políticas y por su liderazgo.

* Refuerzo positivo: Skinner intentó controlar el comportamiento mediante el enfoque del esfuerzo positivo. Sugirió que mediante un proceso de acondicionamiento operante, los organismos habrán de seguir una respuesta predeterminada con respecto a un estímulo externo.

Una tecnología cambiante y una creciente competencia de los países extranjeros han obligado a las organizaciones a establecer programas de capacitación y adiestramiento para satisfacer las necesidades de trabajo más complicados y especializados que requieren de habilidades interdisciplinarias. Requerimientos de acción positiva (igualdad de oportunidad de empleos para marginados) y la responsabilidad social también requiere esfuerzos efectivos de capacitación y adiestramiento. Sin embargo, si los administradores mantienen un ambiente social apropiado y técnicamente progresista, seleccionan y entrenan a los individuos cuidadosamente, entonces el cambio habrá de presentarse en una forma ordenada y rápida.

Según Tena Morelos Capacitación "es la impartición de conocimientos buscando la aptitud del trabajador en una labor distinta a la que normalmente desarrolla", y hace una distinción con el Adiestramiento definiendolo "como la impartición de conocimientos para hacer al trabajador más apto en el desempeño de la labor que normalmente le corresponde". (6)

El autor expone que en países altamente desarrollados industrialmente, se ha visto la necesidad de implementar programas de capacitación y adiestramiento de trabajadoras, como en Francia - donde existen normas legales sobre la materia desde el 16 de Julio de 1971.

Por su parte, Arias Galicia da las siguientes definiciones:

(6) Tena Morelos, Adolfo. Aspectos prácticos de la Capacitación y Adiestramiento. Pág. 18.

Capacitación, "implica proporcionar conocimientos sobre to en los aspectos técnicos del trabajo, con carácter científico o administrativo". Define también el Adiestramiento "como la - habilidad o destreza adquirida en un trabajo, por regla general, preponderantemente físico". (7)

Existen otros autores como es el caso de Craig y Bittel - - quienes en un sentido amplio y general definen Desarrollo "como la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal." (8)

Englobando estas definiciones, se puede afirmar que la función de capacitación y desarrollo de personal consiste en: Mejoramiento del trabajo presente y una adecuada preparación de la - persona para el futuro.

Un aprendizaje eficaz y un entrenamiento adecuado habrán de depender en gran parte del tipo de trabajo o de puesto que se - tenga que realizar. Un análisis de trabajo o de puesto realizado, en forma detallada, habrá de requerirse antes de diseñar el programa de entrenamiento para poder asegurar que los objetivos apropiados de entrenamiento se hayan establecidos, que se presente una secuencia racional de actividades al entrenado y que se - precise cuál habrá de ser el medio para evaluar la eficacia de - la capacitación.

Según el autor O. Jeff, la capacitación eficaz está muy li-

-
- (7) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos Pág. 319.
(8) Craig L; Robert Bittel Lester, R. Manual de Entrenamiento y y Desarrollo de Personal. Pág. 363

gada al logro de las metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeños para ayudar a que la organización alcance sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo. (9)

Cualquier clase de capacitación debe tener como objetivo - una nueva dirección y no solo mejorar el comportamiento para que el desempeño del adiestramiento se vuelva más útil y productivo.

Normalmente, la capacitación se concentra en el mejoramiento ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con llevar a cabo una tarea adecuada), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), con las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios) o en una combinación de las tres.

La capacitación efectiva depende de:

- Una identificación cuidadosa de las necesidades de capacitación por parte de supervisores y administradores en cooperación con el departamento de personal o de capacitación.
- Procedimientos sistemáticos de capacitación.
- Una orientación y atención adecuada a la satisfacción de las necesidades de los que se adiestran.
- Evaluación de los resultados de la capacitación
- Modificación de los programas de capacitación basada en tales evaluaciones.

(9) S. Odiorne, George. Capacitación por Objetivos. Pág. 98

Las unidades especializadas de capacitación pueden hacer una contribución importante al ayudar a los administradores de línea con todos los cinco aspectos de la capacitación. Capacitar nuevos empleados y actualizar las habilidades de los mismos es importante; es muy probable que tal capacitación reduzca costos e ineficiencias inmediatamente, así como también a largo plazo, y puede evitarse la obsolescencia de los recursos humanos de la organización.

Cada vez, en mayor medida, la aceleración en los cambios tecnológicos está convirtiendo a la capacitación efectiva en las organizaciones en un aspecto vital del éxito organizacional a través de su impacto en el proceso de especialización en las tareas.

2.3 FACTORES QUE AFECTAN LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN

Hay muchos factores que afectan el establecimiento de la función capacitadora y desgraciadamente no hay ninguna fórmula que nos lleve a tomar la decisión correcta. Aún para las compañías que pertenecen a un mismo tipo de industria no hay reglas fijas, ni siquiera para la localización del entrenamiento dentro de la organización, aunque en general se observa que la organización capacitadora es casi siempre parte del departamento de Personal y de Relaciones Industriales. Lo único seguro es que debe de existir la capacitación para que la empresa sobreviva.

Algunos de los factores que pueden influir en el establecimiento del entrenamiento son:

- Tipo de industria. La naturaleza de la industria de la cual es parte la corporación es un factor significativo. Hay que ver si se trata de una industria estática o dinámica, y cómo la ha afectado el avance de la tecnología.

- Leyes. Hay muchas leyes federales y estatales que afectan el entrenamiento y lo condicionan según sus estatutos a los que habrá de apearse la industria.

- Objetivos y políticas de la compañía. Los objetivos y las políticas tienen gran influencia en el establecimiento del entrenamiento y naturalmente, las políticas de personal.

- Relación entre trabajadores y capital. La naturaleza de la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la corporación afectará la función del entrenamiento.

- Naturaleza del mercado laboral. Todos los aspectos del mercado laboral, habilidades, áreas geográficas, etc., influyen en el establecimiento de la capacitación.

- Tamaño de la compañía. A medida de que la firma es mayor, aumenta la necesidad de formalizar el entrenamiento y de organizarlo.

- Aceleración tecnológica. Este es el factor que afecta con más fuerza al futuro de la capacitación. Las organizaciones que antes podían sobrevivir sin entrenamiento formal han caído -

en la cuenta de que lo necesitarán, sea en su planta o mediante los colegios y universidades.

2.4 OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE LA CAPACITACIÓN

El objetivo de la capacitación principalmente, es proporcionar conocimientos sobre todo en aspectos técnicos y de trabajo.

(10)

El propósito de la capacitación es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. En un sentido más general, el propósito de la capacitación es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se requieren para llevar a cabo diversas partes especializadas de la tarea general de la empresa.

Se había visto que para llevar a cabo eficiente y eficazmente la capacitación, ésta dependería de ciertos factores, y uno de ellos sería los procedimientos sistemáticos para proporcionarla.

Existen diversos enfoques para transmitir conocimientos y el propósito de este párrafo es señalar los más ampliamente utilizados.

Desafortunadamente, muchos programas de entrenamiento han sido diseñados con un énfasis en las técnicas más que en necesidades y ocurre que la mejor técnica para una situación dada pue-

de no ser la mejor para diferentes grupos o tareas; se deberá tener particular cuidado en adaptar la técnica al educando y al trabajo.

Una técnica de capacitación efectiva habrá de satisfacer los siguientes objetivos:

- Motivar al aprendiz a mejorar su actuación en el trabajo
- Desarrollar la actividad dentro del proceso de aprendizaje, proporcionándole una información respecto de los resultados de los esfuerzos por aprender; y
- Permitir que la enseñanza sea práctica hasta donde sea posible.

2.4.1 TÉCNICAS APLICADAS EN LA CAPACITACIÓN

Existen varios métodos de capacitación que van desde los más simples hasta los más complejos. Algunos de ellos sirven para presentar información, otros para dar a conocer teorías, y otros ayudan a formar criterios para la toma de decisiones, pero independientemente de su objetivo, siempre resultan de gran utilidad para los individuos.

A continuación se presentan los métodos de capacitación más importantes:

2.4.1.1 MÉTODO DE LECTURAS

"La lectura dirigida se incorpora a un programa de entrena-

miento como método colateral, para obtener conocimientos, mejorar habilidades o intentar un cambio de actitud." (11)

Este método consiste en tareas específicas de lecturas relacionadas con un tema y da información complementaria, por lo que debe ser relacionada apropiadamente.

2.4.1.2 MÉTODO DE CONFERENCIAS

Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y comparte datos, critica y prueba el procesamiento, y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo. Promueve y requiere la participación del individuo.

Para poder utilizar la conferencia, los participantes deberán tener plataforma de información y experiencia que les permita participar en la discusión, a entender y explicar la información sintetizada por el conductor de la conferencia.

La conferencia se puede definir como "la asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gentes que ha trabajado en relación con el problema, basándose en la información suministrada por el conductor". (12)

Toda conferencia requiere de un líder designado como moderador de un grupo de personas capaces de participar en ellas. - Básicamente existen los siguientes tipos de conferencias:

(11) Craig, R. y Bittel, L. Ob. cit., Pág. 305.

(12) Ibidem, Pág. 175.

- **Discusión dirigida.** El objetivo de la discusión dirigida es ayudar a los participantes con el fin de que adquirieran un mejor entendimiento y habilidad en la aplicación de principios, conceptos, políticas o procedimientos, permitiéndoles que expresen sus ideas.

- **Seminarios.** "El propósito de un seminario es encontrar una respuesta a una pregunta, o a la solución de un problema".

(13)

Por lo tanto, el director del seminario plantea un problema y el grupo va a desarrollar hipótesis y a proponer alternativas de acción, conclusiones y recomendaciones.

2.4.1.3 MÉTODO DE CLASES

"La clase es una presentación preparada de conocimientos, - información o aptitudes, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que les imparte." (14)

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades, estar bien planeadas en cuanto a sus propósitos e ideas principales.

El instructor desempeña la parte activa, pues la clase es - una exposición unilateral.

2.4.1.4 INSTRUCCIÓN PROGRAMADA

(13) Ibidem. Pág. 175.

(14) Tracey, William. Designing Training and Development Systems, Pág. 194.

[La característica de la instrucción programada es básicamente que el material de aprendizaje está preparado de tal manera - que puede presentarse al individuo en una serie de pasos consecutivos, cuidadosamente planeados; en cada paso, el individuo debe dar una respuesta que apruebe su comprensión.

[Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes que van desde el más sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta "máquinas de enseñar", que pueden inclusive emplear ayudas de la computación electrónica.

[Este método tiene la ventaja de que el individuo avanza en el aprendizaje a su propia velocidad.

2.4.1.5 REPRESENTACIÓN (ROLE-PLAYING)

"Se trata de la actuación de los participantes en situaciones específicas de la vida de trabajo de la empresa." (15)

[Cada persona debe actuar de acuerdo a un rol encomendado, - incluyendo sentimientos, posición, pensamiento y creencias. Al terminar la actuación tiene lugar una sesión para analizar, evaluar y discutir lo observado.

[Este método da lugar al desarrollo de las relaciones humanas a través de la interacción de los individuos y la participación de los mismos.

(15) Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Pág. 65.

Se ha sugerido que la determinación de las necesidades de -
capacitación dentro de una organización debe de contener tres ti
pos de análisis : (16)

- De funciones
- Análisis organizacional
- De personas

El análisis de funciones revela las capacidades que debe de
tener cada individuo dentro de la administración en términos de
liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolu-
ción de conflictos, implantación de cambios, etc.

El análisis organizacional se centra principalmente en la -
determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y la
localización de éstos y sus relaciones con sus objetivos.

El análisis de personas se refiere a la determinación de lo
que debe hacer el trabajador (el comportamiento específico requ^e
rido) si se quiere que el trabajo se realice en forma eficaz.

Si se conocen a fondo las formas en que la gente asimila co
nocimientos y tomando en cuenta las fallas, las posibilidades de
los diferentes programas y los útiles conceptos de que se dispo-
ne, los administradores y supervisores pueden crear programas cu

(16) Craig L; Robert Bittel Lester, R. Manual de Entrenamiento y
Desarrollo de Personal. Pág. 428.

Los resultados conduzcan directamente hacia la modificación del comportamiento interpersonal. La aplicación de programas de apoyo que comprendan recompensas, retroalimentación y cambios de clima organizacional, permitirá mejorar las probabilidades del éxito de los programas de capacitación.

Una vez que se conoce cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona, se pueden desarrollar programas de mejoras planeados especialmente para estas necesidades, después, el programa de capacitación sigue una secuencia general, que tiene como objetivo proporcionar al capacitado la oportunidad para desarrollar sus aptitudes y capacidades.

La secuencia que deberá seguirse es la siguiente:

Identifica ción de las necesi- dades de capacita- ción.	Selección - de los - la capaci- tación.	Creación del de- seo de capaci- tarse y de cam- biar el comporta- miento.	Aplicación de las necesidades de - capacita- ción.	Desempeño	Recompen- sas y re- troali- menta- ción.
--	--	---	---	-----------	--

2.5.1 LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según el Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, de Craig y Bittel, las necesidades de entrenamiento pueden ser

clasificadas como sigue:

- Las que tiene un individuo
 - Las que tiene un grupo
 - Las que requieren solución inmediata
 - Las que demandan solución futura
 - Las que exigen actividades informales de entrenamiento.
 - Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
 - Las que exigen instrucción "sobre la marcha"
 - Las que precisan instrucción fuera del trabajo
 - Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes externas de entrenamiento.
-
- Las que el individuo puede resolver en grupo con otras.
 - Las que el mismo individuo necesita resolver por sí mismo

2.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez escogidos los métodos de capacitación que corresponden a las necesidades de los individuos y de la empresa, deberán impartirse, a fin de llevar a cabo el curso de capacitación dentro de la misma empresa. Al terminar este curso, se deberá medir su éxito y el grado de asimilamiento por parte de los individuos.

Alfonso Siliceo, define a la evaluación como "la forma en que se puede medir la eficiencia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la informa-

ción que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores". (17)

[La evaluación de los programas de capacitación deberán tomar en cuenta cuatro aspectos muy importantes:

- La reacción del grupo o individuo. Es el grado en que los entrenados disfrutaron del programa de capacitación tienen más probabilidades de obtener de él un máximo beneficio.

- Aprendizaje. Consiste en medir la cantidad de aprendizaje, en cuanto a principios, hechos y técnicas comprendidos o absorbidos por los individuos (curvas de aprendizaje).

- Actitud. Consiste en la evaluación de los cambios de actitud, conducta, etc., de los individuos como consecuencia de la capacitación.

- Resultados. Los objetivos de un programa de capacitación se puede expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas, aumento de calidad de producción o servicios, etc.

Alguno de los métodos de evaluación de la capacitación podrían ser:

- Comparaciones de antes y después de la capacitación. -

(17) Siliceo, Alfonso. Ob. Cit., Pág. 80

Para esto se deberá tener un grupo de control o no capacitado.

- Estudios e informes de los observadores. Ver si existen algunos cambios que se relacionen con el entrenamiento.

- Informes a los superiores. Son los resultados obtenidos de la capacitación del personal directivo, para ver si funciona mejor y de que manera.

- Opiniones de los individuos capacitados. Es con el fin de saber si ha sido efectiva.

- Informes de los subordinados. Para saber si ha mejorado el individuo desde que recibió la capacitación.

CAPITULO III

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN
LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

La industria farmacéutica es sumamente compleja ya que abarca la investigación y desarrollo de nuevos productos, la fabricación de materias primas y por su tecnología, la elaboración de medicamentos para uso humano y veterinario.

La industria farmacéutica se inicia en México a fines del siglo XIX; el verdadero desarrollo de esta actividad industrial se inició a principios del siglo XX.

México dió especialmente entrada a firmas alemanas y norteamericanas, así como a compañías suizas. Las compañías nacionales han tenido un gran incremento en número pero no en el volumen de productos.

Con el crecimiento y desarrollo de la economía del país, las industrias de transformación han crecido junto con su desarrollo. Colateralmente a las industrias de transformación, la industria Químico-Farmacéutica también se ha desarrollado haciendo un gran esfuerzo por mantenerse al ritmo del crecimiento de las necesidades de la población y los requerimientos modernos de la terapéutica, poniendo al alcance de los cuerpos médicos el resultado de sus esfuerzos en la investigación y desarrollo de nuevos productos, cada vez más eficaces.

De aquí la importancia y necesidad de la capacitación en la industria como una forma de evitar la obsolescencia o extinción de la misma.

La gran mayoría de los laboratorios se han desarrollado en el Distrito Federal y zonas Metropolitanas, lo que ha originado la concentración de los mismos.

La industria farmacéutica en México representa el 4.8% del total de la industria de manufactura, con aproximadamente 750 laboratorios de los cuales el 10.% controla entre el 85 y 90 % de las ventas totales del mercado nacional. (18)

3.2 LA CAPACITACIÓN EN LA INDUSTRIA QUÍMICO-FARMACÉUTICA.

La industria Químico-Farmacéutica al igual que cualquier otra industria contiene las características de una condición cambiante, como consecuencia de los desarrollos tecnológicos, económicos, políticos, de mercados, etc., y por consiguiente las organizaciones se ven obligadas a mantenerse actualizadas y evitar la obsolescencia, de lo contrario, pondrían en riesgo su destino. Por esta razón se justifica la necesidad de capacitación dentro de la empresa y la cual responde a necesidades bien definidas de optimización en operaciones o desarrollo de actividades específicas o genéricas de los individuos en la organización.

La industria Químico-Farmacéutica ha venido cumpliendo con

(18) BANAMEX, Estudios Económicos. Estudio de rama industrial Industria Farmacéutica e Industria Químico-Farmacéutica. Sección investigación. 1970.

la capacitación desde años atrás:

- En el aspecto relativo a las ventas, ya que sus productos no son de competencia abierta en el mercado. Se vieron en la necesidad de preparar a sus representantes de ventas en cuanto a la manera de introducir adecuadamente el producto a los médicos y por lo cual necesitaron de una preparación específica del contenido del producto, así como su elaboración.

- La necesidad de preparar a sus técnicos ya sea en el aspecto operativo porque necesitaban conocer el manejo adecuado de la maquinaria utilizada, o como de los químicos que necesitaban tener la tecnología actualizada para las formulaciones correspondientes al producto.

De esta forma se observa que la capacitación se daba a fondo en la industria farmacéutica pero no en un programa general, sino en un campo reducido de su personal.

Actualmente, correspondiendo al cumplimiento legal de la capacitación, la industria farmacéutica cumple en un 75% tal concepto (19), esto se traduce como un gran esfuerzo a través del cual llevan la capacitación a todos los niveles, pero considerando que este porcentaje solo corresponde a aquellas empresas que ya tenían indicios de dar capacitación a sus empleados antes de la promulgación de la ley y que de cierta manera ya tenían base

(19) Huerta Sobrino, Cristina. Cumplimiento de los Aspectos Legales de la Capacitación dentro de la industria Farmacéutica en el Distrito Federal y zona Metropolitana. Pág. 43

para proporcionarla, así que lo único que hace la industria es -
acoplarse a la estructura legal (ver anexo de la Ley Federal del
Trabajo).

El porcentaje mínimo de empresas que no cumple legalmente -
con la capacitación, equivale a aquellas compañías de relativa-
mente nueva creación y por lo tanto sus necesidades específicas
están basadas en el fortalecimiento de su administración como de
su producción, por lo que no han podido captar la necesidad de la
capacitación y también por el número tan pequeño de empleados -
con los que trabajan.

En conclusión, se puede afirmar que ciertos laboratorios no
cumplen con los objetivos de la capacitación por lo siguiente:

- Presupuestos limitados;
- Programas que no responden a las necesidades reales de la
organización;
- La escasa o nula evaluación de tales programas y su impac-
to real en las áreas de trabajo;
- El riesgo frecuente de incurrir en "cursitis"; y
- Las expectativas que rebasan los alcances reales de la -
capacitación.

3.3 ORGANISMOS RESPONSABLES DE LA CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA QUÍMICO-FARMACÉUTICA

Todas las industrias afiliadas a la CONCAMIN tienen partici

pación en el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, en donde intervienen el Sector Obrero y Patronal, el Estado y -- los representantes por asociaciones o ramas industriales de las diferentes cámaras, formando las comisiones o comités respectivos.

[Los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de la industria Química y Petroquímica se han reado con el fin de -- asesorar a la Dirección General de Capacitación y Productividad, y como respuesta a la convocatoria publicada en los diarios oficiales del 24 de Mayo y 16 de Octubre de 1979 respectivamente, -- se integraron los comités nacionales con representantes patronales designados por CONCAMIN y COPARMEX, a través de sus respectivas cámaras o asociaciones y por representantes obreros de las -- diversas centrales como: CTM, CROM, CROC y COR, los citados comités nacionales se han integrado a la Unidad de Apoyo Técnico -- (U.A.T.), la cual se basa en las diferentes industrias de la rama y está representada por profesionales especializados en el -- área de capacitación y adiestramiento que laboran en las diferentes industrias de la rama (ver cuadros 1 y 2).

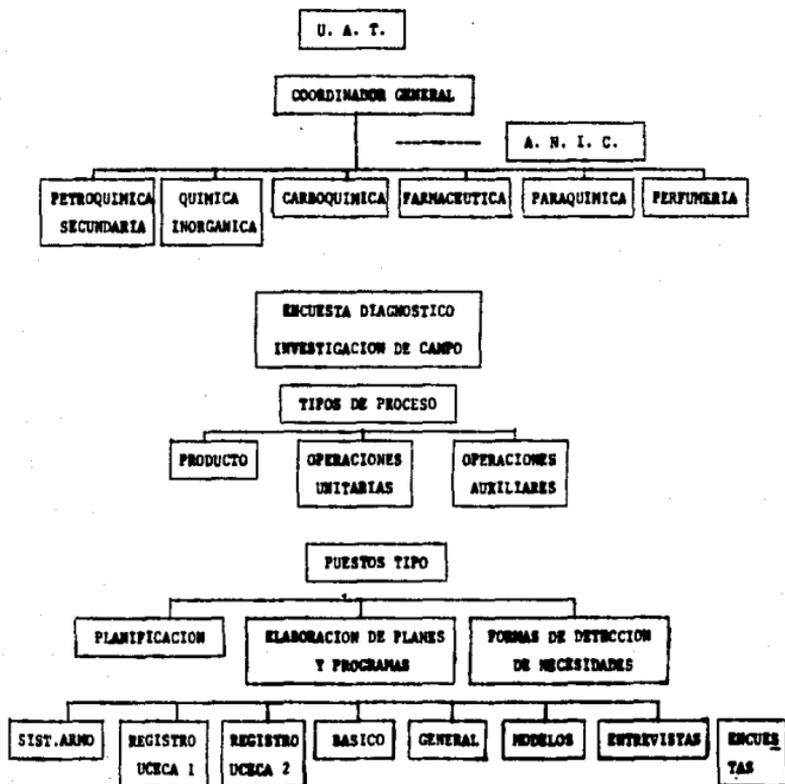
[Dentro de las actividades de la Unidad de Apoyo Técnico se encuentra la realización de trabajos encaminados a la investigación, análisis y evaluación, a fin de conocer las funciones relevantes de algunos puestos o trabajos y poder detectar las brechas y necesidades de capacitación y adiestramiento a nivel general -- que caracterizan a cada una de las sub-ramas de la industria Químico-Farmacéutica y con el propósito de facilitar la planeación

CUADRO 1

D. G. C y P

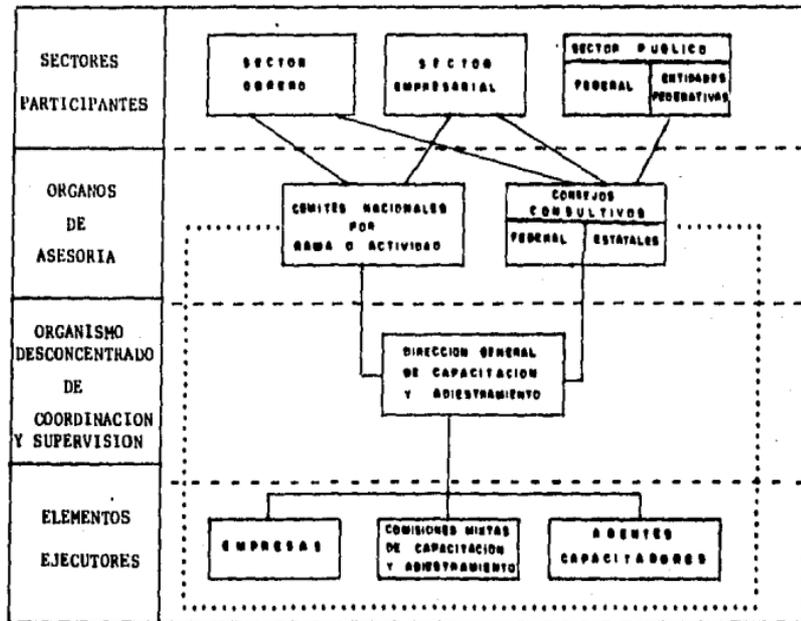
COMITE NACIONAL DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO
INDUSTRIA QUIMICA

COMITE NACIONAL DE CAPACITACION
Y ADIESTRAMIENTO
INDUSTRIA PETROQUIMICA



* Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento. Revista, Mayo 1981. México.

CUADRO 2



Composición del S.N.E.C.A.

Unidad coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
 Regista; Mayo 1981. México.

y ejecución de las acciones determinadas por los comités nacionales.

3.4 UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA INDUSTRIA

Como se observó anteriormente las diferentes empresas de la industria Químico-Farmacéutica han optado unas por dar la capacitación cumpliendo con los requisitos legales exigidos por el Estado Mexicano, otras porque realmente requieren de un plan de instrucción y adiestramiento para poder mantenerse en el mercado y otras que por su pequeño tamaño han alegado no poder proporcionar la capacitación que pudieran necesitar sus empleados; las empresas grandes, por su parte, que siempre han contado con las bases de un plan de capacitación poseen diferentes maneras de ubicar a la función de capacitación dentro de sus organizaciones. De informaciones recogidas de la Cámara Nacional de la industria Químico-Farmacéutica, se puede afirmar que la mayoría de aquellas empresas que proporcionan capacitación dentro de las mismas tiene dicha función integrada por lo general el área de producción (cuando la capacitación es muy técnica) o bien en el Departamento de Recursos Humanos cuando no en el de Relaciones Industriales.

Son muy pocas, alrededor de 15 organizaciones las que poseen una sección especializada en capacitación, que puede ser llamada "Departamento de Capacitación y Desarrollo" o "Capacitación y Adiestramiento", etc., esto sin contar con todas aquellas

empresas que obtienen la capacitación externamente y entre las mismas se encuentran las que solo recurren al Instituto Mexicano de Capacitación de la industria Químico-Farmacéutica para cubrir sus necesidades inmediatas.

Dentro de la CONCAMIN y en una de las ramas industriales se encuentra la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, que ha creado como un servicio a sus afiliados al Instituto Mexicano de Capacitación de la industria Química y Químico-Farmacéutica.

En dicho Instituto se pueden encontrar dos tipos de servicio:

- Abierto
- Cerrado

El servicio abierto consiste en programas, cursos, seminarios, conferencias, que se dan en las instalaciones del mismo Instituto y que versan sobre diferentes temas técnicos afines a la industria, así como temas generales (secretariales, administrativos, etc.)

El servicio cerrado no es más que un conjunto de programas que se elaboran para y por las instalaciones de un laboratorio.

Las áreas en que son más solicitados los servicios del Instituto Mexicano de Capacitación de la Industria Química y Químico-Farmacéutica son los siguientes:

- TÉCNICAS

Control de Calidad

Cromatografía

Espectrofotometría

Técnicas de muestreo

Mantenimiento de instalaciones y servicios, Higiene y Seguridad Industrial.

- PRODUCCION

Buenas prácticas de manufacturas.

Procedimientos de fabricación de formas farmacéuticas.

Trabajo en áreas estériles.

Técnicas ascépticas.

Entre otras.

CAPITULO IV
EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

4.1 QUÉ ES EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

[El departamento de Capacitación es al igual que cualquier otro departamento en la organización, un área de responsabilidad especializada. Cuenta con recursos que le han sido conferidos para obtener resultados, los cuales se reflejan en la productividad de la empresa. Por esta razón, el departamento de capacitación, es un área que investiga, diagnostica, planea, ejecuta y evalúa la forma en que se puede ayudar a lograr esa productividad.

[El departamento de capacitación es esencialmente un sistema de apoyo para el logro de los objetivos de otras áreas de la organización y por consiguiente del objetivo general de la empresa. Visualizando así, podría decirse que es un área de servicio el cual deberá siempre enfocarse a que sus usuarios obtengan de él la satisfacción de una necesidad, la solución de algún problema o por lo menos parte de la solución.

[Un departamento de capacitación eficaz siempre procurará proporcionar un servicio específico para cada uno de los demás departamentos que integran una empresa, por lo que debe establecer procedimientos que le permitan accionar con base a las necesidades de la organización, debido a que su campo de acción no solamente abarca el concepto de lograr una mayor productividad, sino que también tiene que ver con aspectos de mayor complejidad

tales como el clima organizacional o las satisfacciones del trabajo, los cuales la mayor parte de las veces son conceptos abstractos de difícil determinación.

[La capacitación generalmente está enfocada al cambio, ya sea a nivel individual o a nivel organizacional, cuando esta orientado a nivel organizacional se involucra a los individuos, por lo cual se quiera o no la capacitación siempre afectará al hombre. Este cambio debe ser con la esperanza de mejorar al individuo en su puesto siempre con base a los objetivos de la organización. Así, la capacitación generalmente se involucra en el sistema organizacional en todos sus niveles y en todas sus acciones por lo que su responsabilidad en el buen desempeño, o mejor dicho, en la productividad de una empresa no puede ser puesta en duda; sin embargo en la actualidad la capacitación se considera un mal necesario, debido fundamentalmente a que las funciones que debería desempeñar un departamento de capacitación, no se realizan con la calidad requerida y la mayoría de las veces no se complementa el proceso de la capacitación, lo que ocasiona que esta sea costosa, además de que en ocasiones la teoría en la que se basa hace que sus resultados sean deficientes. (20)

4.2 CASO ESPECÍFICO: THE SYDNEY ROSS CO., S.A.

4.2.1 ANTECEDENTES

[La función capacitación se implantó en la compañía, de una

(20) Gómez Díaz, Javier. Organización y Estructura de un Depto. de Capacitación. Seminario de Ing. Industrial. 1984. THE SYDNEY ROSS CO., S.A. México, D.F. Pág. 7.

manera formal, en 1977 dando respuesta a los requerimientos tanto de la casa matriz como los legales en México. Se creó entonces la llamada "sección de adiestramiento" la cual dependía del área de Relaciones Industriales. Sus objetivos y actividades estaban enfocadas hacia la divulgación de las Buenas Prácticas de Manufacturas, Seguridad e Higiene y Relaciones Humanas a fin de cubrir aspectos legales y corporativos. (21)

De 1977 a 1982 esta sección trabajó sin que sus resultados mostraran grandes avances por lo que en 1983, al entrar en la planta una administración bajo la dirección del Dr. Miguel A. Dasso, se decide darle mayor relevancia a esta función y se le reubica como "Jefatura de Capacitación" pasando a desprender del Departamento de Servicios Técnicos, mismos que tiene una función de apoyo a las demás áreas de la planta

Se inicia con una real conciencia de capacitar al personal para cumplir con los objetivos fijados por la compañía y por primera vez se organiza un programa formal de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.

Hasta 1984 las acciones de esta sección se concentraban para satisfacer necesidades básicas de capacitación, observándose resultados muy positivos en la productividad general de la planta, sin embargo, existía otro tipo de necesidades no cubiertas - hasta más tarde, relacionadas con el desarrollo de personal.

(21) Javier H. Gómez Díaz; Manual de Organización del Departamento de Capacitación y Desarrollo. THE SYDNEY ROSS CO., S.A. México - 1986.

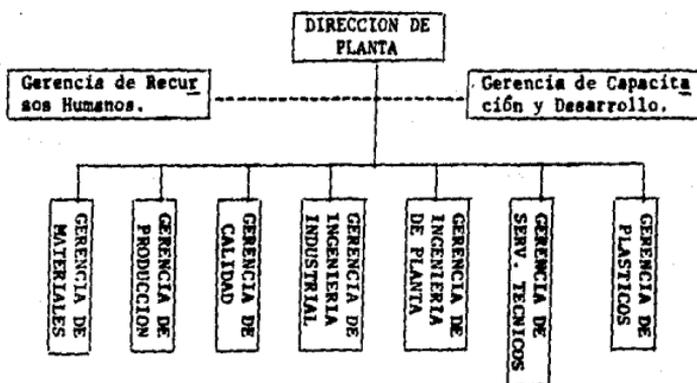
Capacitación, para entonces, dependía de un departamento técnico, aunque funcionaba como un área staff. Esta situación - hubo que modificarla descentralizando la función capacitación - del área técnica, para formar un departamento al cual se le llamó Gerencia de "Capacitación y Desarrollo", mismo que desde entonces tiene mayor autoridad y mayor campo de acción en la implementación de un programa de Desarrollo de Personal.

Sus actividades se centran en tres áreas:

- Administrativa;
- Técnica; y
- Humana

4.3 UBICACIÓN Y DEPENDENCIA

De acuerdo con lo planteado anteriormente, a continuación - se muestra la ubicación de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo, dentro de la organización. *



* Organigrama. Manual de Organización de la Planta. THE SYDNEY ROSS CO., S.A. México - 1986.

Interpretando el organigrama anterior se puede observar que actualmente la Gerencia de Capacitación es un departamento Staff al paralelo de la Gerencia de Recursos Humanos, mismo que reporta directamente a la Dirección.

Capacitación y Desarrollo es un departamento que da servicio a las demás áreas de la compañía.

4.4 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

4.4.1 OBJETIVO GENERAL

Apoyar a la Organización a incrementar la productividad a través del desarrollo de los recursos humanos mediante un programa dirigido en la satisfacción de las necesidades detectadas de capacitación, mismo que se revisa y actualiza trimestralmente.

4.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Partiendo de este objetivo general, se encuentran establecidos los objetivos específicos para cada área a la que el departamento da servicios; por ejemplo, para el área de producción, - uno de los objetivos específicos para 1986 es:

"Contar con un equipo de ocho personas, cuando más al final del tercer trimestre del año, capacitadas y entrenadas en la operación de las tableteadoras Manesty Mark II. " (22)

(22) Depto. de Capacitación y Desarrollo.

Programa de Capacitación 1986. THE SYDNEY ROSS CO., S.A. - México, 1986.

Para la determinación de este objetivo el departamento de capacitación y desarrollo trabaja conjuntamente con la Jefatura de Manufactura y la Gerencia de Producción. Así pues, se definen los demás objetivos de las demás áreas en base a las necesidades detectadas.

4.5 ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO

Son actividades que se desempeñan en el departamento de Capacitación y Desarrollo, están orientadas a cubrir sus objetivos y a continuación se describen:

4.5.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

En resumen, ésta se efectúa comparando lo que se debe de hacer con lo que se está haciendo; siguiendo este procedimiento a nivel planta, departamento, sección, líneas de trabajo y persona.

Una vez determinada esta diferencia, es necesario analizar si se debe a necesidades de capacitación o a otros factores. En el segundo caso se reportan esos factores a las áreas respectivas por medio de un informe escrito.

En el primer caso, si la falla responde a necesidades de capacitación, entonces se efectúa el proceso detallado a continuación:

THE SYDNEY ROSS CO., S. A.

Oficinas Administrativas: Lousiana 80 Tel. 637-40-00
C. P. 03810 Def. 5 J. J. J. México, D. F.

Planta: Km. 37 1/2 Autopista Méx.-Oriz.
C. P. 56730 Cuautlémán Izcah. Edo. de Méx.
Tels. 565-78-55 - C. D. 2-06-33

TELEX: 1777363-SRCONME

Apdo. Postal 18-1078 Admon. de Correos 18 México 18. D. F.

PROCESO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

I. PROBLEMAS ACTUALES

1. DESPUES DE ANALIZAR LOS PROBLEMAS DE SU SECCION ENLISTE AQUELLOS QUE REQUIEREN LA INTERVENCION DE CAPACITACION PARA AYUDAR A RESOLVERLOS.

a. _____
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____
f. _____

g. _____
h. _____
i. _____
j. _____
k. _____
l. _____

2. DE CADA UNO DE LOS PROBLEMAS ENLISTADOS DETERMINE LA POBLACION QUE ES AFECTADA:

<u>POBLACION</u>	<u>CANTIDAD</u>
a. _____	_____
b. _____	_____
c. _____	_____
d. _____	_____
e. _____	_____
f. _____	_____

<u>POBLACION</u>	<u>CANTIDAD</u>
g. _____	_____
h. _____	_____
i. _____	_____
j. _____	_____
k. _____	_____
l. _____	_____

THE SYDNEY ROSS CO., S. A.

Oficinas Administrativas: Louisiana 80 Tel. 697 43-00
C. P. 62810 Del. B. Juárez México, D.F.

Punto: Km. 37 1/2 Autopista Méx.-Gru.
C. P. 54720 Cuernavaca, Edo. de Méx.
Tels. 565-78 55 - L. D. 2-04-33

TELEX-177763-ERCC-ME

Acda. Postal 18-1078 Admon. de Correos 18 México 18, D.F.

3. ACCIONES A TOMAR:

ES IMPORTANTE ANOTAR EN ESTE PUNTO LAS SUGERENCIAS PARA LAS ACCIONES A SER TOMADAS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DETECTADAS.

- | | |
|----------|----------|
| a. _____ | g. _____ |
| b. _____ | h. _____ |
| c. _____ | i. _____ |
| d. _____ | j. _____ |
| e. _____ | k. _____ |
| f. _____ | l. _____ |

ESTAS SUGERENCIAS SERAN CONSIDERADAS Y EN SU CASO, DISCUTIDAS.

II. EQUIPO

- a. EXISTENTE. MENCIONE A LA GENTE QUE REQUIERE CAPACITACION EN EQUIPO EXISTENTE; (ANEXE LAS HOJAS QUE SEAN NECESARIAS).

NOMBRE:

EQUIPO:

THE SYDNEY ROSS CO., S. A.

Oficinas Administrativas: Louisiana 80 Tel. 667-43-00
C. P. 03810 Del. B. Juárez México, D.F.

Planta Km 37 1/2 Autopista Méx.-Gro.
C. P. 34730 Cuernavaca Izc., Edo. de Méx.
Tel. 565-78-55 - L. D. 2-04-33

TELEX-1777363-SYRCONME

Apdo. Postal 18-1078 Admón. de Correas 18 México 18, D.F.

III. OBJETIVOS

ESTANDO PLENAMENTE CONCIENTE DE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO Y DE QUE TODA LA GENTE INVOLUCRADA LOS CONOCE, ANOTE AQUELLOS MEDIOS QUE REQUIERAN UNA ACCION DE CAPACITACION:

<u>MEDIOS</u>	<u>ACCION DE CAPACITACION</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

IV. ACTITUDES

SI EXISTEN PROBLEMAS EN SU AREA TALES COMO (FALTA DE MOTIVACION, MORAL RELAJADA, INDISCIPLINA, MALA COMUNICACION ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES, FALTA DE SEGURIDAD, INCUMPLIMIENTO A LAS NORMAS GMP Y DE LIMPIEZA, ETC), ANOTAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

<u>POBLACION</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>PROBLEMAS DE ACTITUD</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Inicialmente se requiere capacitar a todos los supervisores con las técnicas de "Detección de necesidades de Capacitación", así como en el manejo de los formatos y la información.

Continuando luego con la elaboración y coordinación de un programa que involucra a todas las secciones de la planta, mediante el cual cada supervisor define las necesidades del personal a su cargo, registrandolas en los formatos establecidos (ver - apéndice Anexo II).

La siguiente etapa contempla reuniones de análisis de la información registrada con cada supervisor y responsables del departamento. Se definen las necesidades que realmente son de capacitación y se asignan prioridades.

4.5.2 ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO GLOBAL.

Basados en la información recopiladas de la Detección de necesidades de capacitación de todas las áreas, se concentran en un reporte que define la situación real de toda la planta, en lo referente a capacitación, dando origen a un diagnóstico global.

4.5.3 DECISIONES PARA DETERMINAR EL CURSO DE ACCIÓN

Siguiendo al diagnóstico, y en conjunto con los responsables de los departamentos en cuestión, el departamento de capacitación decide las acciones que se tomarán para satisfacer cada necesidad, mismas que pueden ir desde el envío de un folleto al

capacitado, la lectura de un libro, la asistencia a un curso, -- tomar un periodo de entrenamiento específico, hasta la visita a otra planta de la corporación. Por otro lado, también se analizan las alternativas, en caso de que se tenga que dar un curso, de quien podría proporcionarlo, si existe alguien capacitado dentro de la planta o si se necesita un asesor externo. (ver diagrama de flujo I).

[Esta etapa es meramente de previsión, sirviendo como base a la siguiente.

4.5.4 ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

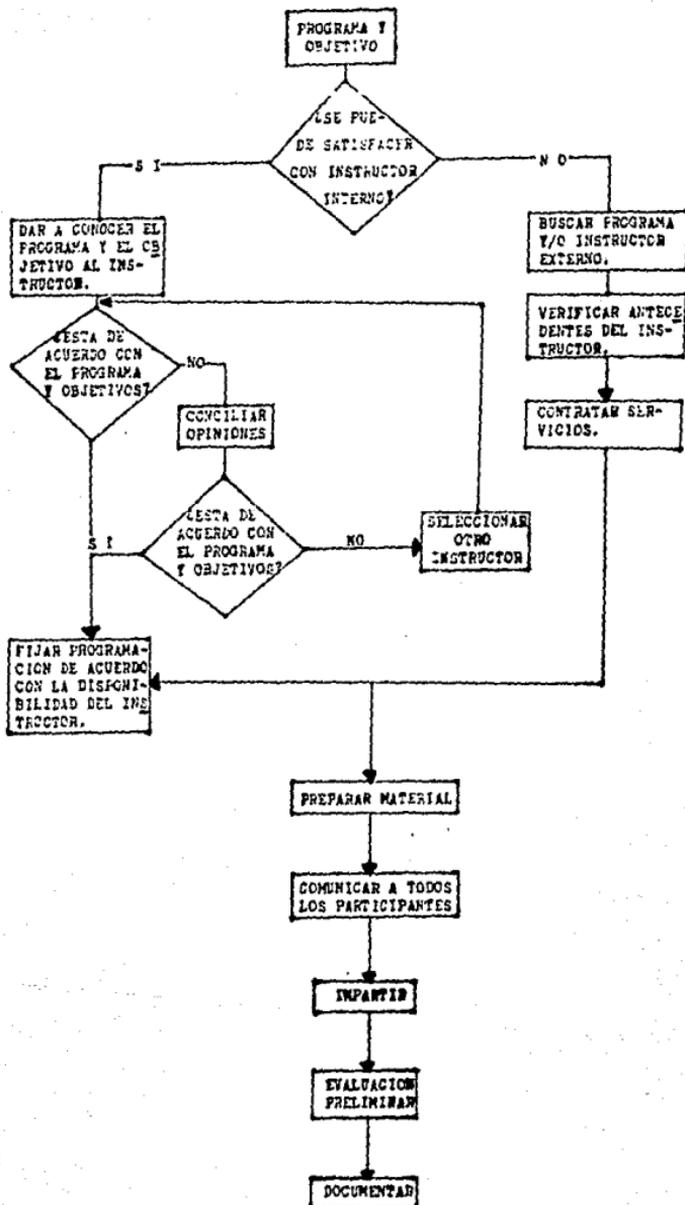
Partiendo de las necesidades de capacitación detectadas y - del análisis de las alternativas y prioridades establecidas, se procede a programarlas considerando las disponibilidades de tiempo de los instructores y capacitandos. Dicho programa tiene duración de un año y debe estar integrado por cuatro etapas trimestrales, al final de cada una de las cuales se revisan y en su caso se actualiza la etapa que le sigue.

[El contenido del programa se divide en tres áreas:

- Técnica
- Administrativa
- Humana

[La parte técnica del programa agrupa las acciones y cursos para capacitar encaminados a satisfacer las necesidades técnicas,

DIAGRAMA DE FLUJO I



tales como: manejo de equipos de manufactura, mecánica, electricidad, prácticas químicas, validación de procesos y equipos, auditorías técnicas, técnicas de revisión de ampollitas, control de inventarios, análisis instrumental, entre otras.

[Los capacitados, en su mayoría, pertenecen al grupo de operarios, aún cuando las necesidades técnicas deben ser cubiertas también en otros niveles, como por ejemplo planeadores, supervisores, jefes, auxiliares, etc.

[En general, se puede decir que en esta parte del programa anual de capacitación se satisfacen las necesidades de entrenamiento, es decir aquellas que implican habilidades manuales.

[En lo referente al área administrativa, se registran equitodas aquellas necesidades de capacitación enfocadas a la planeación, control, evaluación, dirección y organización de las operaciones.

[Dentro de este aspecto se agrupan acciones como por ejemplo envío de revistas, lectura de libros o artículos, boletines de supervisión, etc. Los cursos que pueden impartirse son: técnicas de administración, administración de la producción, del tiempo, administración por objetivos, análisis de problemas, toma de decisiones, desarrollo de la capacidad para dirigir, entre otros.

[En esta sección se satisfacen necesidades de capacitación y desarrollo del personal de supervisión en general, incluyendo su

pervisores de línea, de sección, jefes y garentes.

[Incluida en la parte humana del programa, se encuentran los cursos o acciones que de alguna forma tienden a cambiar las actiudes del personal. Ejemplo de los cursos que se imparten son: Comunicación, Asectividad, Integración de equipos, programas de seguridad e higiene, de concientización de calidad, buenas prácticas de manufacturas, experiencia en actitudes, etc.

Con esto se cubren las necesidades de desarrollo de personal, a todos los niveles.

4.5.5 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

[Una vez que se cuenta con el programa anual de capacitación es necesaria la formulación de un presupuesto que incluya todos los costos involucrados:

- Costo anualizado de salarios del personal del Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- Costo del tiempo del instructor tanto para la elaboración de materiales, como para la elaboración del curso.
- Costo de materiales (manuales, películas, grabaciones, - etc.)
- Costo de las horas-hombre, invertidas en cada curso.
- Costo de instalaciones (salón externo, mesas, sillas).
- Costo de equipo.
- Costo de instructor externo (en su caso).

Para el registro de los costos se usa un formato que se - - muestra en el Apéndice (anexo III).

4.5.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Esta etapa de la función se desarrolla en varios pasos que se registran durante todo el proceso.

Primeramente se elabora la evaluación pre-curso, lo cual es un cuestionario que se aplica antes de proporcionar la acción capacitadora e indica el nivel de conocimiento o dominio del tema en el capacitando con el fin de tener una base de comparación o punto de referencia.

Se sigue la evaluación durante la acción capacitadora. En ella se efectúa un control del proceso, siendo válido, con los - resultados obtenidos, efectuar ajustes, respetando el objetivo - fijado.

Luego se da la evaluación post-acción capacitadora, efec - tuándose al terminarse el proceso y su objetivo es verificar el nivel de adquisición de conocimientos o habilidades y compararlo con la evaluación inicial; esto permite hacer ajustes y si el capacitando no obtiene el 80% de los conocimientos, no se conside - ra apto para realizar el trabajo, por lo que requiere presentar una nueva evaluación. Si en esta segunda evaluación no llena el requisito especificado, deberá entonces presentar una tercera e - valuación y en caso de que nuevamente no lo acredite será enton -

ces sujeto nuevamente a la acción capacitadora. (ver apéndice, - anexo 4)

La evaluación, en general, puede ser realizada a través de un cuestionario, una entrevista, resolución de problemas simulados, o bien la observación directa por parte del instructor.

4.5.6.1 EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO Y DETERMINACIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN CAPACITADORA.

En un periodo posterior a la acción del proceso se efectúa un punto de control, a manera de seguimiento, utilizando la observación del desempeño, o la observación directa por parte del supervisor, determinándose así la efectividad lograda.

4.5.6.2 EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO

Es necesario efectuarla al inicio de cada acción capacitadora y verificarla al final del mismo. Esta relación debe incluir todos los costos involucrados para satisfacer las necesidades y por otro lado se debe registrar los beneficios que económicamente reportaran los resultados de la capacitación.

En todos los casos, el costo de la acción capacitadora debe ser menor que el beneficio de los resultados esperados.

La administración de un programa específico de capacitación incluye una serie de actividades que deben ser verificadas antes de iniciarse. (ver Apéndice; anexo V)

Las más importantes son:

- Determinación del objetivo. Es necesario saber lo que cada programa debe cubrir y el objetivo específico lo que se desea conseguir con la acción capacitadora.

- Elección del instructor.

Se cuenta con un grupo de instructores, tanto externo como interno, y entre los internos podrán ser los jefes, supervisores u operarios especializados. Para su elección se considera la relación del nivel de conocimiento y el tema a tratar y la aceptación, por su parte, del objetivo del programa.

- Elección del método y materiales a utilizarse.

Esta etapa es responsabilidad del instructor, sin embargo, el departamento de capacitación actúa como asesor y auditor, determinando si los métodos elegidos son los adecuados.

El instructor puede elegir entre métodos programados, audiovisuales, prácticos, manuales, etc., mismos que debe registrar antes del inicio de cada programa en la "agenda del curso". (ver Apéndice, Anexo V).

CAPITULO V
INVESTIGACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

5.1 LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario respecto a la ubicación y desarrollo de la función capacitación en las empresas de la industria Químico-Farmacéutica.

Se presenta el objetivo, análisis, interpretación y gráfica de cada una de las preguntas del cuestionario que se aplicó, con la finalidad de estudiar los datos obtenidos.

Se agregan además comentarios que surgen de la observación, al momento de realizarse cada entrevista, con los cuales se ilustra mejor la situación actual de la capacitación en las empresas de la industria.

PREGUNTA 1. ¿ DAN USTEDES CAPACITACION A SUS EMPLEADOS ?

OBJETIVOS:

Conocer la cantidad de laboratorios que ofrecen a sus empleados la oportunidad de capacitarse.

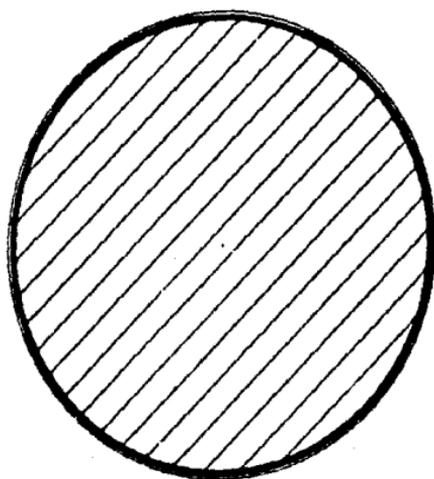
ANÁLISIS:

a) SI	100 %
b) NO	-

INTERPRETACION:

Como se observa, el total de las empresas entrevistadas da la oportunidad a sus empleados de capacitarse para el desempeño de sus labores. Es importante mencionar que en todas las compañías en donde se practicó la entrevista la capacitación está - - siendo tomada más en cuenta y que cada vez está abarcando un mayor campo dentro de las mismas, además un alto porcentaje de estas organizaciones están implementando esta función por convencimiento propio y no por obligación legal.

FREGUNTA 1. ¿ DAN USTEDES CAPACITACIÓN A SUS EMPLEADOS ?



A) SI

100 %

B) NO

PREGUNTA 2. ¿ QUE TANTO CREE USTED QUE LA CAPACITACION AYU
DE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA
EMPRESA ?

OBJETIVO:

Conocer si en los laboratorios se considera la importancia
de la capacitación y su influencia en el logro de las metas de -
cada compañía.

ANALISIS:

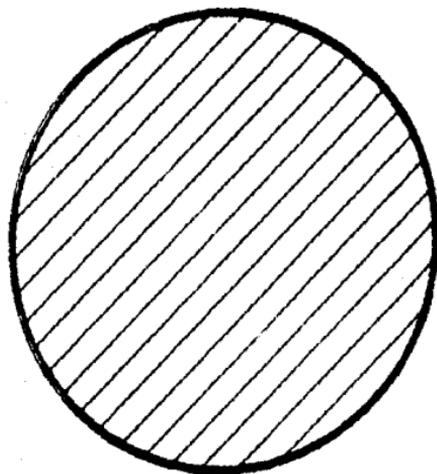
MUCHO	100 %
POCO	-
NADA	-

INTERPRETACION:

Todas las empresas respondieron afirmativamente, lo que de-
muestra que están conscientes de la importancia y efecto de la -
capacitación para los fines que cada una persigue.

Muchas de las personas entrevistadas mostraron interés por
resaltar las ventajas de capacitar antes de llevar a cabo algún
proyecto que así lo amerite.

PREGUNTA 2. ¿ QUE TANTO CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN AYUDE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA ?



MUCHO

100 %

POCO

-

NADA

-

PREGUNTA 3. ¿ CUENTA SU COMPAÑIA CON UN AREA DE CAPACITACION O RECURREN A UN SERVICIO EXTERNO ?

OBJETIVO:

[legar a conocer el porcentaje de empresas de la industria que cuenta con una sección dedicada a la capacitación.

ANALISIS:

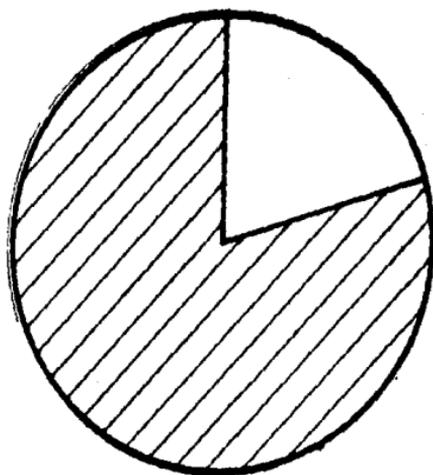
a) AREA PROPIA	80 %
b) SERVICIO EXTERNO	20 %

INTERPRETACION:

[La gran mayoría de los laboratorios cuenta con un área dedicada a las actividades de capacitar a sus empleados, lo que reafirma que la industria toma en consideración a la función para su desarrollo.

[El hecho de que un 20 % de las empresas encuestadas recurra a un servicio externo de capacitación se debe a que se trata de compañías relativamente nuevas.

PREGUNTA 3. ¿ CUENTA SU COMPAÑIA CON UN AREA DE CAPACITACIÓN O RECURREN A UN SERVICIO EXTERNO ?



A) ÁREA PROPIA

80 %



B) SERVICIO EXTERNO

20 %

PREGUNTA 4. ¿ EN CASO DE QUE CUENTE CON UN AREA PROPIA, DE
PENDE ESTA DE OTRO DEPARTAMENTO O ES INDEPEN
DIENTE ?

OBJETIVO:

Conocer cuántas compañías tienen un departamento o sección especializada en capacitación y determinar el porcentaje que man tiene a la función dependiendo de otros departamentos.

ANALISIS:

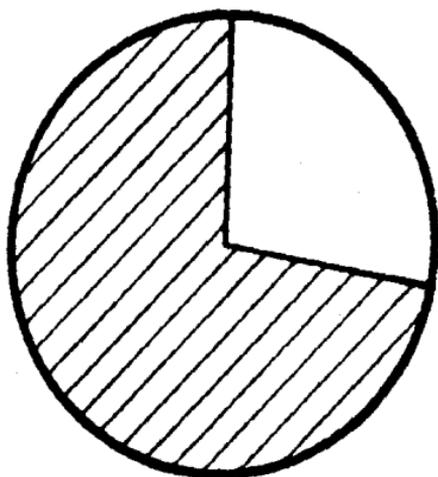
a) DEPENDE DE:	72.42 %
RELACIONES INDUSTRIALES	55.17 %
RECURSOS HUMANOS O PER- SONAL	17.25 %
b) ES INDEPENDIENTE	27.58 %

INTERPRETACION:

Se observa que solo es una pequeña porción de las compañías la que ha independizado la capacitación como una sección dedicada a conseguir los objetivos propios de la función y que la gran mayoría continúa con la ubicación tradicional, dependiendo en el mayor de los casos del departamento de Relaciones Industriales - cuando no en Recursos Humanos o Personal.

Esto puede estar soportado por el hecho de que han sido estos departamentos quienes han venido desarrollando la informa- - ción y el control del personal de cada empresa. Además, la ubicación de la capacitación dentro de la Administración de los Recursos Humanos generalmente depende de las decisiones de la alta gerencia.

PREGUNTA 4. ¿ EN CASO DE QUE CUENTE CON UN ÁREA PROPIA, DEPENDE ESTA DE OTRO DEPARTAMENTO O ES INDEPENDIENTE ?



a) Es INDEPENDIENTE

27.58 %



b) DEPENDE DE:

72.42 %

PREGUNTA 5. ¿ INVESTIGAN USTEDES CUALES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION A TRAVES DE UN PLAN DE DETECCION DE NECESIDADES ?

OBJETIVO:

Determinar qué tan eficiente puede estarse realizando la -- función de capacitación en los diferentes laboratorios y conocer el porcentaje de los mismos que utiliza esta herramienta de la -- capacitación.

ANALISIS:

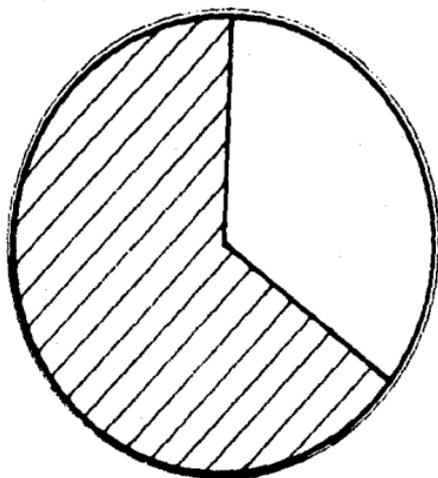
a) SI	33 %
b) NO	66 %

INTERPRETACION:

La deficiencia en el uso de un plan de detección de necesidades es una pauta para pronosticar que la capacitación no será efectiva y que lejos de llegar a su objetivo se estarán desperdiando recursos. Del total de las compañías encuestadas se observa que solo el 33 % tiene un programa formal y continuo de detección de necesidades de capacitación; el 66 % restante no es -- que nunca lo utilicen sino que hacen detecciones esporádicas y -- en muchos de los casos, se avocan a proporcionar programas generales emitidos por las casas matrices.

De los datos obtenidos se observó que los laboratorios con la capacitación descentralizada, en un 80 %, cuentan con planes formales de detección de necesidades.

PREGUNTA 5. ¿ INVESTIGAN USTEDES CUALES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE UN PLAN DE DETECCIÓN DE NECESIDADES ?



a) Si

33 %



b) No

66 %

ESTAS REVISTAS NO DEBEN SALIR DE LA BIBLIOTECA

PRECUNTA 6. ¿ PROPORCIONAN A LAS DEMAS AREAS DE LA ORGANIZACION, INFORMES SOBRE EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACION PROPORCIONADA.

OBJETIVO:

Ver qué tanto se está enfocando la capacitación al servicio de otros departamentos de la organización.

ANALISIS:

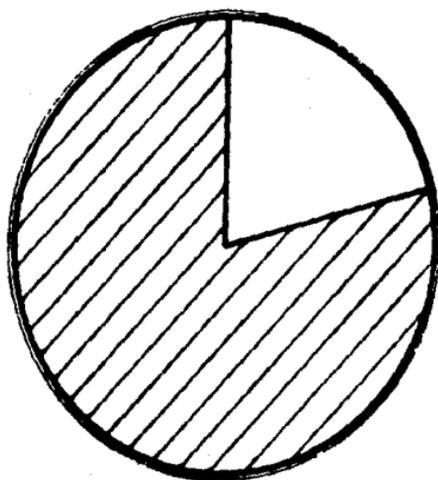
a) SI	20.69 %
b) NO	79.31 %

INTERPRETACION:

A pesar del interés demostrado por las compañías por la capacitación, se observa una deficiencia en el logro de los objetivos de esta dado que en la mayor parte de los casos no se logra ese puente de comunicación que hace que cada departamento de la empresa está consciente de los esfuerzos que se hacen al capacitar, por lo que es peor, tampoco existe retroalimentación.

El mayor porcentaje de respuestas negativas se obtuvo de aquellos laboratorios que tenían integrada a la capacitación dentro del departamento de Relaciones Industriales o al de Personal.

PREGUNTA 6. ¿ PROPORCIONAN A LAS DEMAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN INFORMES SOBRE EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN PROPORCIONADA ?



a) Si

20.68 %



b) No

79.31 %

PREGUNTA 7. ¿ DISEÑAN Y ELABORAN PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION QUE NO SOLO CUBRAN LAS NECESIDADES LEGALES SINO TAMBIEN NECESIDADES ORGANIZACIONALES A LARGO PLAZO ?

OBJETIVO:

Conocer el porcentaje de empresas de la rama industrial que realmente están convencidas de los beneficios que se obtienen al capacitar y que hacen más de lo que la Dirección General de Capacitación y Productividad les exige.

ANALISIS:

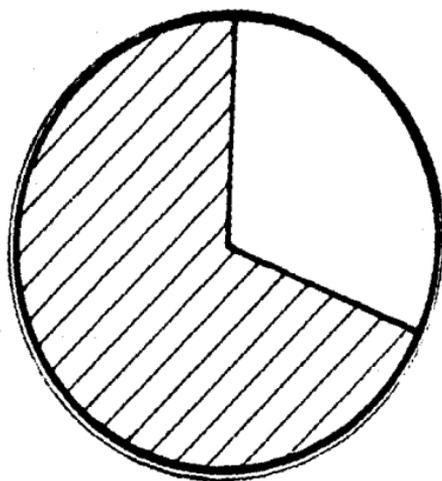
a) SI	68.97 %
b) NO	31.03 %

INTERPRETACION:

Esta pregunta fué respondida, en un gran porcentaje, afirmativamente; esto hace pensar que se realizan planes que abarcan más allá de los requerimientos legales de la D.G.C.P. y más apeados a las necesidades, al menos aparentes, de cada organización.

Cabe mencionar que la mayor parte de las respuestas afirmativas están representadas por los laboratorios con la capacitación en forma descentralizada y los que dependen de personal, - mismos que expresaron que también se hacen planes a corto y mediano plazo.

PREGUNTA 7. ¿ DISEÑAN Y ELABORAN PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN QUE NO SOLO CUBRAN LAS NECESIDADES LEGALES SINO TAMBIEN NECESIDADES ORGANIZACIONALES A LARGO PLAZO ?



A) No

31.03 %



B) Si

68.97 %

PREGUNTA 8. ¿ DESARROLLAN USTEDES INSTRUCTORES INTERNOS -
QUE TRANSMITAN SUS CONOCIMIENTOS EN FORMA -
EFECTIVA ?

OBJETIVO:

Conocer si se cuenta con los elementos apropiados para llevar a cabo la capacitación en forma eficiente.

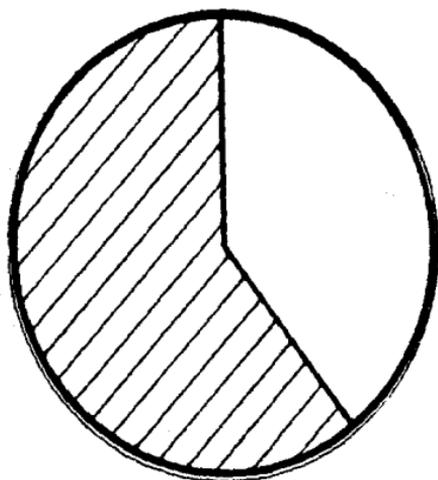
ANALISIS:

a) SI	62.07 %
b) NO	37.93 %

INTERPRETACION:

El total de las compañías que poseen la capacitación independiente respondió afirmativamente a la pregunta, mientras que quienes respondieron en forma negativa fueron, en su mayoría, aquellos en donde capacitación depende de Relaciones Industriales. Esto nos dice que muchos de los laboratorios cuentan con el equipo necesario para desarrollar efectivamente la capacitación.

PREGUNTA 8. ¿ DESARROLLAN USTEDES INSTRUCTORES INTERNOS QUE TRANSMITAN SUS CONOCIMIENTOS EN FORMA EFECTIVA ?



a) No

37.93 %

b) Si

62.07 %

PREGUNTA 9. ¿ LOGRAN USTEDES UNA CAPACITACION RENTABLE - -
PARA LA COMPAÑIA, EN DONDE LA RELACION COSTO
BENEFICIO SEA ADECUADA ?

OBJETIVO:

Conocer si hay una verdadera conciencia en lo que se invier-
te y lo que se obtiene al capacitar.

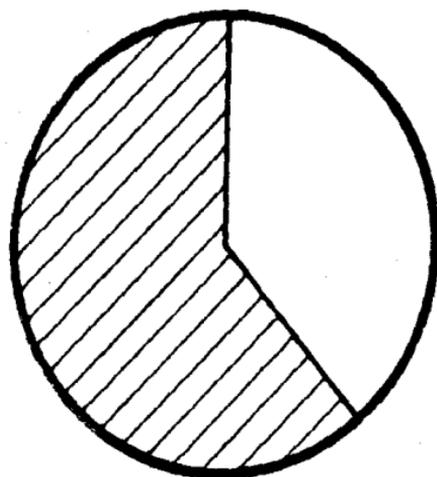
ANALISIS:

a) SI	37.5 %
b) NO	62.5 %

INTERPRETACION:

Una pequeña porción del total de empresas entrevistadas es-
tá en conocimiento de lo que significa rentabilidad al capacitar.
La mayoría carece de patrones que les ayuden a medir si el re-
sultado amerita el esfuerzo. Cabe mencionar que los datos indi-
can que el 42.5 % de los laboratorios con la capacitación descen-
tralizada establecen esta relación.

PREGUNTA 9. ¿ LOGRAN USTEDES UNA CAPACITACIÓN RENTABLE PARA LA
COMPAÑÍA EN DONDE LA RELACIÓN COSTO-BENEFICIO -
SEA ADECUADA ?



a) Si

37.5 %



b) No

62.5 %

PREGUNTA 10. ¿ CUENTAN USTEDES CON ALGUN METODO DE CONTROL
PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCION -
CAPACITACION ?

OBJETIVO:

Conocer la forma en que se evalúan los logros o desaciertos
de la capacitación aplicada.

ANALISIS:

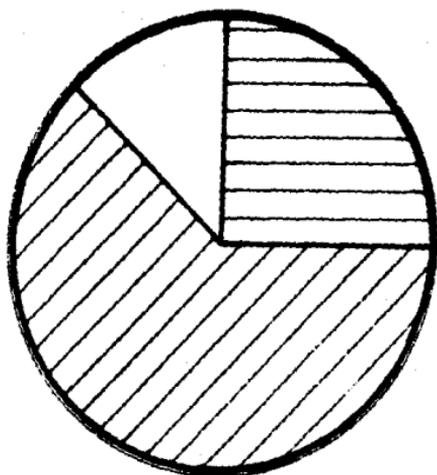
a) SIEMPRE	25 %
b) A VECES	62.5 %
c) NUNCA	12.5 %

INTERPRETACION:

Aunque la evaluación de la efectividad de la capacitación es
básica para medir qué tanto se están cumpliendo los objetivos, se
encontró que la mayor parte de los laboratorios la realiza a ve-
ces o casi nunca y en muchos de los casos son los niveles de pro-
ductividad los que determinan si una labor de capacitación está
o no siendo efectiva, por lo que los resultados no son inmediatos.

Los laboratorios con la capacitación descentralizada manejan
ciertos mecanismos de control como lo son: relación costo-benefi-
cio, opinión de los departamentos usuarios, repetitividad de los
problemas y el seguimiento.

PREGUNTA 10. ¿ CUENTAN USTEDES CON ALGUN MÉTODO DE CONTROL PARA
EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LA FUNCIÓN CAPACITACIÓN ?



	a) NUNCA	12.5 %
	b) SIEMPRE	25 %
	c) A VECES	62.5 %

PRECUNTA 11. ¿ MANTIENEN SUS PROGRAMAS DE CAPACITACION AC-
TUALIZADOS A TRAVES DE LAS DETECCIONES DE -
NECESIDADES ?

OBJETIVO:

Ver si se actualizan los programas de capacitación tomando
en cuenta las necesidades reales de la misma.

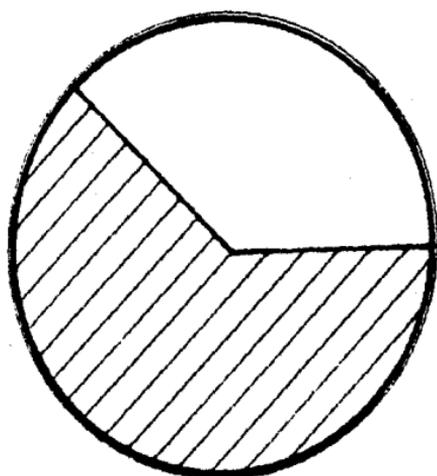
ANALISIS:

a) SI	62.5 %
b) NO	37.5 %

INTERPRETACION:

Si tomamos en cuenta las respuestas obtenidas de la pregun-
ta 5 en donde un 66 % de los laboratorios respondió que no reali-
zaban planes de detección de necesidades, se podría asegurar que
muchas de las respuestas afirmativas equivalen a aquellas compa-
ñías que realizan su detección de necesidades en una forma apa-
rente, es decir, sin el uso de técnicas formales como un plan pe-
riódico de detección de necesidades de capacitación.

FREGUNTA 11. ¿ MANTIENEN SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ACTUALIZADOS A TRAVÉS DE LAS DETECCIONES DE NECESIDADES ?



a) No

37.5 %



b) Si

62.5 %

FREGUNTA 12. ¿ QUIEN REALIZA LA CAPACITACION ?

OBJETIVO:

Conocer si existe una correcta elección de las personas encargadas de proporcionar la instrucción.

ANALISIS:

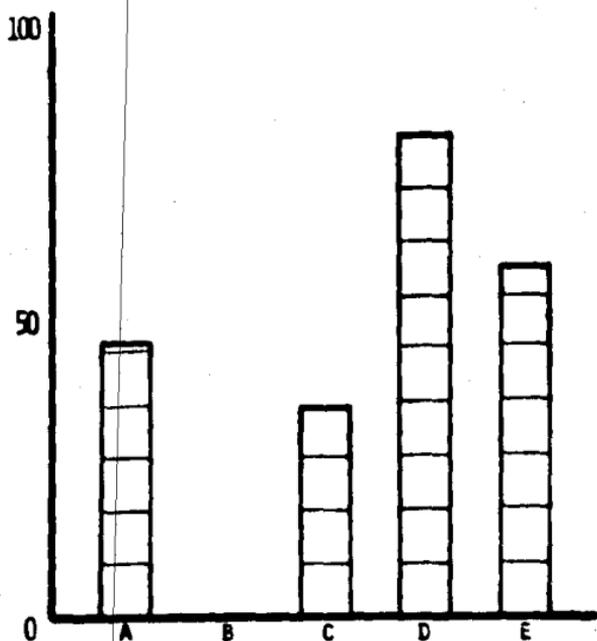
- Un supervisor	50 %
- Un asistente del supervisor	-
- Un supervisor asesorado	37.5 %
- Un asesor realiza la capacitación a petición del supervisor	87.5 %
- Otro	62.5 %

INTERPRETACION:

La tendencia se inclina a designar al asesor como instructor. Es importante hacer notar que una de las funciones del supervisor es la de capacitar, si designamos a otra personas para que lo realice estaríamos cometiendo un error. El 80 % de los laboratorios con la capacitación descentralizada opta por manejar al supervisor como instructor.

El asesor puede ser una persona de rango superior al supervisor que labora dentro de la empresa o que proviene de otra institución.

PREGUNTA 12. ¿ QUIÉN REALIZA LA CAPACITACIÓN ?



- | | |
|---|--------|
| A) UN SUPERVISOR | 50 % |
| B) UN ASISTENTE DEL SUPERVISOR | - |
| C) UN SUPERVISOR ASESORADO | 37.5 % |
| D) UN ASESOR REALIZA LA CAPACITACIÓN A PETICIÓN DEL SUPERVISOR. | 87.5 % |
| E) OTRO | 62.5 % |

PREGUNTA 13. ¿ QUE TIPO DE CAPACITACION IMPARTEN USTEDES ?

OBJETIVO:

Conocer los tipos de capacitación que se dan en la industria

ANALISIS:

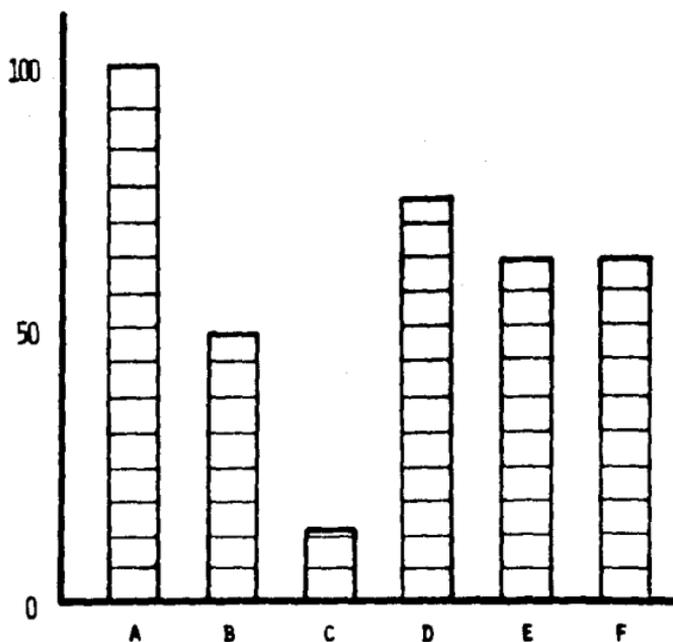
- De Orientación	100 %
- Gremial y de Semi-Especialización	50 %
- De Pre-Supervisores	12.5 %
- A Supervisores y Ejecutivos	75 %
- Profesional y Técnica	62.5 %
- De Relaciones Humanas	62.5 %

INTERPRETACION:

El resultado revela que la mayoría capacita al trabajador - cuando este se inicia en sus funciones, lo que parece ser que en la industria es una necesidad.

La tendencia se dirige hacia una capacitación tanto técnica como humana, y esta última se encuentra con más frecuencia en - las empresas cuya función de capacitación está descentralizada.

FREGUNTA 13. ¿ QUE TIPO DE CAPACITACIÓN IMPARTEN USTEDES ?



- | | |
|--------------------------------------|--------|
| A) DE ORIENTACIÓN | 100 % |
| B) GRENIAL Y DE SEMI-ESPECIALIZACIÓN | 50 % |
| C) DE PRE-SUPERVISORES | 12.5 % |
| D) A SUPERVISORES Y EJECUTIVOS | 75 % |
| E) PROFESIONAL Y TÉCNICA | 62.5 % |
| F) DE RELACIONES HUMANAS | 62.5 % |

PREGUNTA 14. ¿ AL REALIZAR UN PROGRAMA NUEVO DE CAPACITACION DETERMINAN USTEDES LOS RESULTADOS MONETARIOS QUE CONSEGUIRA LA EMPRESA SI SE LLEVA A CABO EN SU TOTALIDAD ?

OBJETIVO:

Conocer si las áreas de capacitación proveen en forma monetaria los beneficios que recibirá la empresa al capacitar.

ANALISIS:

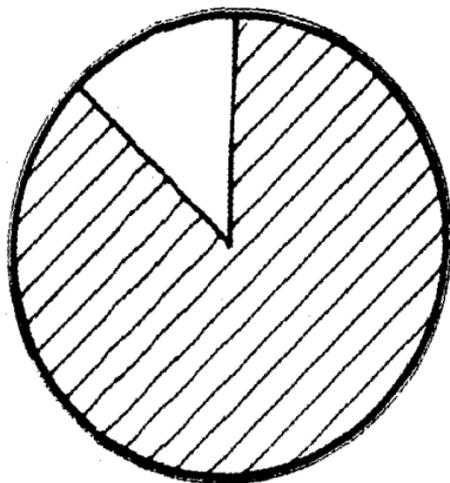
a) SI	12.5 %
b) NO	87.5 %

INTERPRETACION:

A pesar de la importancia de esta actividad, se puede observar que en su mayoría los laboratorios de la industria Químico-Farmacéutica desconocen la forma de demostrar financieramente la necesidad y los beneficios de capacitar.

Un pequeño porcentaje, representado por algunos laboratorios con la capacitación en forma independiente, determina primero - cuánto cuesta el no capacitar, luego definen cuánto costará el realizar un programa completo de capacitación y por último cuáles son los posibles resultados, sacando así la diferencia.

PREGUNTA 14. ¿ AL REALIZAR UN PROGRAMA NUEVO DE CAPACITACIÓN DETERMINAN USTEDES LOS RESULTADOS MONETARIOS QUE CONSEGUIRA LA EMPRESA SI SE LLEVA A CABO EN SU TOTALIDAD ?



a) No

87.5 %



b) Si

12.5 %

PREGUNTA 15. ¿ EN QUE GRADO CREE USTED QUE SE ESTEN CUMPLIENDO LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION EN SU EMPRESA ?

OBJETIVO:

Conocer qué tanto se están llevando a cabo los objetivos de la capacitación en la industria.

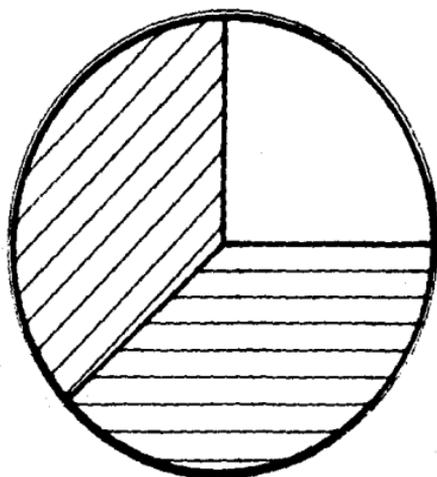
ANALISIS:

- MENOS DEL 50 %	25 %
- MAS DEL 50 %	37.5 %
- EL 100 %	37.5 %

INTERPRETACION:

Los datos confirman que hay un bajo porcentaje de empresas que cumple al 100 % los objetivos de la capacitación, representado por las compañías con la capacitación descentralizada; el grupo restante carece de un plan de objetivos definidos y alegan que sería difícil cubrirlos porque atienden otras funciones en un mismo departamento.

PREGUNTA 15. ¿ EN QUE GRADO CREE USTED QUE SE ESTEN CUMPLIENDO
LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN EN SU EMPRESA ?



A) MENOS DEL 50 % 25 %

B) MAS DEL 50 % 37.5 %

C) EL 100 % 37.5 %

PREGUNTA 16. ¿ CREAN USTEDES EL DESEO DE CAPACITARSE ENTRE
SUS EMPLEADOS ?

OBJETIVO:

llegar a conocer si la función está realizándose a base de -
la motivación de los educandos.

ANALISIS:

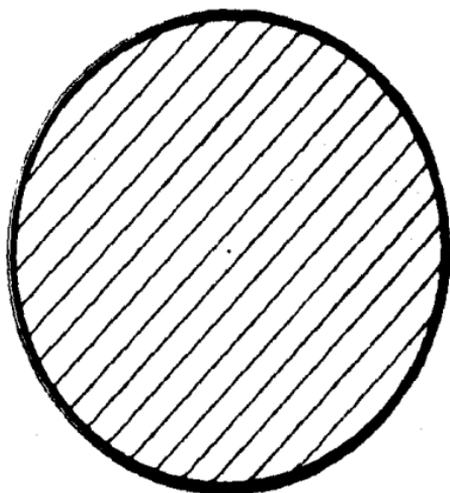
- | | |
|-------|-------|
| a) SI | 100 % |
| b) NO | |

INTERPRETACION:

Estas respuestas son congruentes con las de las primeras -
preguntas del cuestionario, en donde se demuestra el interés de
la industria por capacitar a su personal.

Como ejemplo de los métodos de motivación que más utilizan
están las campañas publicitarias para programas generales y espe-
cíficos de capacitación; las pláticas introductorias a los cur-
sos sobre el por qué de la capacitación.

PREGUNTA 16. ¿CREAN USTEDES EL DESEO DE CAPACITARSE ENTRE SUS EMPLEADOS ?

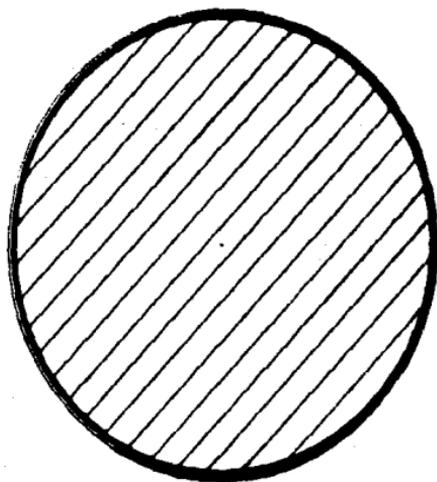


a) Si

b) No

100 %

PREGUNTA 16. ¿ CREAN USTEDES EL DESEO DE CAPACITARSE ENTRE SUS EMPLEADOS ?



A) Si

B) No

100 %

PREGUNTA 17. ¿ POR QUE CREE USTED QUE ES VENTAJOSO QUE LA CAPACITACION ESTE INDEPENDIENTE DE OTROS - DEPARTAMENTOS ?

OBJETIVO:

Determinar las principales ventajas que ofrece contar con un departamento especializado en capacitación.

ANALISIS:

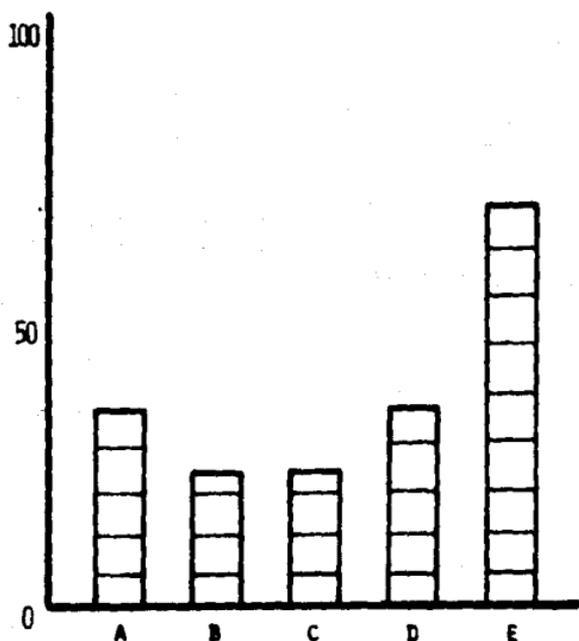
- | | |
|--|--------|
| - Aumenta la creatividad en el área | 37.5 % |
| - Se desarrollan programas más específicos | 25 % |
| - Hay mayor objetividad para desarrollar planes y programas | 25 % |
| - Hay mayor autonomía para desarrollar programas a largo plazo | 37.5 % |
| - Habrían especialistas para lograr los objetivos | 75 % |

INTERPRETACION:

La mayoría se inclina por resaltar la ventaja de contar con un coordinador o varios responsables, que serían personas dedicadas en un 100 % a la capacitación, con un alto conocimiento de la materia y no atendiendo demasiadas funciones que desviarían el interés en el cumplimiento de los objetivos del área.

También apoyaron la idea de que podrían tener una mayor autonomía para desarrollar planes y programas a largo plazo, esto indica que en los casos en donde capacitación depende de otro departamento carecen de la autoridad para planearlos.

PREGUNTA 17. ¿ POR QUÉ CREE USTED QUE ES VENTAJOSO QUE LA CAPACITACIÓN ESTE INDEPENDIENTE DE OTROS DEPARTAMENTOS ?



- | | |
|---|---------|
| A) AUMENTA LA CREATIVIDAD EN EL ÁREA | 37.5 % |
| B) SE DESARROLLAN PROGRAMAS MAS ESPECIFICOS | 25 % |
| C) HAY MAYOR OBJETIVIDAD PARA DESARROLLAR PLANES Y PROGRAMAS | 25 % |
| D) HAY MAYOR AUTONOMÍA PARA DESARROLLAR PROGRAMAS A LARGO PLAZO | 37.05 % |
| E) HABRÍAN ESPECIALISTAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS | 75 % |

PREGUNTA 18. ¿ CUALES SON LAS VENTAJAS DE QUE LA CAPACITACION DEPENDA DE OTRO DEPARTAMENTO ?

OBJETIVO:

Conocer cuáles son las posibles ventajas de seguir con la ubicación tradicional de la función capacitación, dentro de las empresas de la industria.

ANALISIS:

- Es en el Departamento en donde detectamos las necesidades	25 %
- Es más económico para la empresa	25 %
- Es en los Departamentos en donde esta la información.	62.5 %
- La capacitación puede estar mejor orientada a los intereses del Departamento al cual pertenece.	25 %
- Otra.	-

INTERPRETACION:

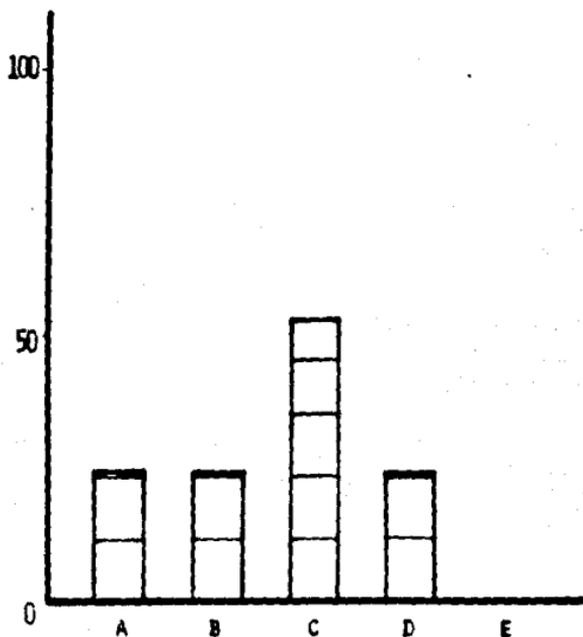
La mayoría se inclina por afirmar que el contar con la centralización de la capacitación les permite un mayor acceso a la información, pues es en los departamentos de quien depende, donde se genera. Tal argumento no es lo suficientemente convincente si se considera que la información debe estar siempre disponible para ser usada por otras áreas.

Se cree también que es una forma de ahorro para la empresa, pero si la evaluación costo-beneficio demuestra que la capacita-

ción no es un gasto sino una inversión, este enunciado podría no ser tan válido.

Por otra parte, es importante recalcar que capacitar no es más que una función de servicio para las demás áreas de la empresa y en ningún caso atenderá solo a los intereses de un departamento.

PREGUNTA 18. ¿ CUALES SON LAS VENTAJAS DE QUE LA CAPACITACIÓN DEPENDA DE OTRO DEPARTAMENTO ?



- | | |
|---|--------|
| A) ES EN EL DEPARTAMENTO EN DONDE DETECTAMOS LAS NECESIDADES. | 25 % |
| B) ES MÁS ECONÓMICO PARA LA EMPRESA | 25 % |
| C) ES EN LOS DEPARTAMENTOS EN DONDE ESTA LA INFORMACIÓN | 62.5 % |
| D) LA CAPACITACIÓN PUEDE ESTAR MEJOR ORIENTADA A LOS INTERESES DEL DEPARTAMENTO AL CUAL PERTENECE | 25 % |
| E) OTRA | - |

COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON RESULTADOS

5.3

COMPARACIÓN DE OBJETIVOS CON RESULTADOS

El primer objetivo de la presente investigación fue determinar la importancia y tipos de capacitación en las empresas de la industria Químico-Farmacéutica. Como se observa, hay un gran interés por parte de los laboratorios de la rama industrial hacia la capacitación, y un alto porcentaje de las mismas están implementando esta función por convencimiento propio y no por obligación legal; se encontró que en un 80 % cuentan con un área propia dedicada a capacitar, el otro 20 % recibe por lo menos servicio externo.

Se quiso conocer también si las áreas de capacitación contaban con objetivos propios. Los resultados demuestran que más de la mitad de las empresas encuestadas ni siquiera cuentan con objetivos definidos, por lo que tampoco tienen controles específicos para medir su cumplimiento. Esto excluyendo a las empresas que cuentan con una buena organización de sus funciones y las actividades de capacitación atienden a un programa formalmente definido; dentro de este grupo entran las compañías que mantienen a la capacitación en forma independiente.

Las demás objetaron que planear y asentar objetivos para la capacitación implica invertir tiempo y esfuerzo que otras funciones absorben.

Como tercer objetivo se pretendía determinar si existen métodos de control y evaluación en el cumplimiento de la capacitación, pudiéndose encontrar que en lo referente a detección de necesidades, solo un pequeño porcentaje de las empresas posee un plan formal, mientras que la mayoría opta por proporcionar programas generales emitidos por sus casas matrices.

Cabe mencionar que dentro del grupo de laboratorios que actualizan sus programas de capacitación, tomando en cuenta la detección de necesidades, se encuentran en una mayor proporción aquellos que tienen la función descentralizada.

La misma situación se refleja en lo que respecta a la evaluación de la capacitación. En muy pocos casos se llevan a cabo métodos evaluativos de la eficiencia de la función, mientras que por lo general es a veces o casi nunca cuando esto se realiza.

Se desconocen, a su vez, las ventajas de determinar la relación costo-beneficio cuando realizan programas de capacitación. Solo una minoría, representada por casi todos los laboratorios con la función descentralizada, son capaces de expresar numéricamente los resultados de sus actividades.

Como último objetivo se quiso resaltar los elementos con los que cuenta un departamento de capacitación para llevar a cabo la misma en forma eficiente.

Los datos confirman que para que la capacitación sea un benefi

cio para la empresa como para el trabajador, es necesario que ésta atienda a las necesidades de los individuos y a las de la empresa, por lo que el primer elemento que hay que destacar es el Plan de Detección de Necesidades, que se sabe es un hecho que los departamentos de capacitación toman como base para el desarrollo de Planes y Programas de Capacitación, mismos que son controlados y evaluados, considerando para cada caso la relación entre lo que costará no capacitar y lo que resultaría de invertir en dar la capacitación, y finalmente determinar numéricamente y en forma cualitativa, los resultados. Es decir, la relación costo-beneficio al realizar un plan de capacitación, y de llevarlo a cabo el evaluar en muchos aspectos, el desarrollo y producto final de la labor.

La investigación partió de la hipótesis de que si todo el esfuerzo de una sección se dedica a cumplir con los objetivos de la capacitación, ésta se podría llevar a cabo más eficientemente, evitando que sus programas no se cumplan en su totalidad y elaborando los mismos con visión a largo plazo, ayudando así al profesionalismo con que se realiza.

La mayoría de los laboratorios con la capacitación descentralizada cuenta con objetivos definidos, elaboran planes y programas a largo plazo, con miras a cubrir necesidades organizacionales futuras, basándose para esto en la detección de necesidades de capacitación y haciendo uso de la información que el departamento de "Personal" o "Recursos Humanos" le proporcione.

La eficiencia de la capacitación está siendo medida y expresada en términos numéricos que ayudan a la alta dirección al convencimiento de los beneficios de capacitar, pero cabe mencionar que son pocas las empresas que hacen este esfuerzo.

Existe también un mayor empeño en estimular al educando a que se capacite y cuentan con métodos evaluativos que les permiten saber si se están logrando los objetivos.

Los resultados muestran que aquellos laboratorios cuya sección de capacitación depende de áreas como "Recursos Humanos" o "Relaciones Industriales", en su mayor no están conscientes -

de que capacitación amerite una mayor concentración de esfuerzo, y esto se debe a sus múltiples funciones y actividades a las que dan mayor importancia porque reflejan los resultados más tangiblemente. En todos estos casos, se desconoce la relación costo-beneficio antes de realizar un programa de capacitación, mismo que muchas veces no atiende a un plan formal de detecciones de necesidades, cubriendo solo necesidades aparentes.

[os resultados confirman que una gran proporción (aproximadamente un 80 %) de las empresas con la capacitación descentralizada cumplen con los objetivos de la capacitación en forma eficiente, lo que obviamente ayuda a que se eleve el profesionalismo con que se está llevando a cabo.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Con la presente investigación se demuestra que la función - capacitación en la industria Químico-Farmacéutica está siendo - desarrollada, en general, con un nivel medio de profesionalismo, exceptuando a algunos laboratorios cuyos departamentos de capaci- tación cuentan con una correcta metodología y obtienen resulta- dos mesurables, trabajando así eficazmente.

- A. Solo un 37.5 % de las empresas entrevistadas llegan a cu- brir sus objetivos fijados de capacitación, lo que confirma que hay un desperdicio de recursos, tanto humanos como materiales.
- B. Básicamente, la función esta siendo orientada a satisfacer "necesidades aparentes" de capacitación, y solo en casos aisla- dos (seis laboratorios con departamentos de capacitación y cua- tro grandes compañías) cuentan con planes formales de detección - de necesidades de capacitación y con programas generales que no solo cubren requerimientos legales, sino los corporativos a cor- to, mediano y largo plazo.
- C. En evaluación y control de la capacitación, la mayoría de - los laboratorios presentan graves fallas y solo en algunas empre- sas que tienen un departamento de capacitación establecen la re- lación costo-beneficio. Posiblemente sea la alta gerencia quien mayor culpa tenga dada la poca exigencia que en este aspecto pre- senta.

D. Finalmente se concluye que la capacitación está siendo llevada a cabo con mayor profesionalismo en aquellas empresas que han roto con la usual estructura de incluir a la función en el área de Recursos Humanos, Personal o Relaciones Industriales y esto se debe, principalmente, porque los responsables del departamento son personas especializadas en el área de capacitación e invierten todo su esfuerzo en desarrollar eficientemente las etapas de la función.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Dado que la función capacitación requiere del proceso administrativo para ser llevada a cabo con eficiencia, se sugiere a las empresas de la industria que los responsables de ésta área sean profesionistas licenciados en Administración, los cuales son las personas idóneas para ocupar el cargo, o en su defecto licenciados en profesiones afines.

Sea cual fuere la ubicación de la función dentro de cada empresa es necesario que el encargado de la misma tenga en consideración lo siguiente:

- Demostrar a la alta gerencia, en términos monetarios, lo necesaria que puede ser la capacitación cuando las necesidades la requieren.
- Tener presente que la capacitación no es un gasto sino una inversión, puesto que un aumento en la productividad se refleja en las utilidades.
- La evaluación deberá estar en todas las etapas del proceso de capacitación y no solo al final del mismo.

APENDICE

APENDICE

ANEXO I

3.1 LEY FEDERAL DE TRABAJO.

En lo tocante a la capacitación y adiestramiento dentro del marco jurídico mexicano la Ley Federal de Trabajo, en su capítulo III Bis, enuncia lo siguiente:

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita superarse conforme a una comisión tripartita entre el Estado, el patrón y los trabajadores.

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

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que que deseen im partir capacitación y adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas por la Secretaría de Trabajo y - - Previsión Social.

[Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaliza del servicio, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo su puesto, la capacitación se realizará - fera de la jornada de trabajo.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo, se estipule que podrán impar-

tirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador -
desea capacitarse en una actividad distinta a la que desarrolla,
en cuyo caso se dará la capacitación del horario normal de traba-
jo.

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán -
tener por objetivo:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilida-
des del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle in-
formación sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o pues-
to de nueva creación:

III. Prevenir riesgos de trabajo:

IV. Incrementar la productividad.

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Este precepto se refiere a la verdadera intención de la capacita-
ción y el adiestramiento, y en primer término se dice que es un
medio para actualizar y hacer mejores los conocimientos y habili-
dades del trabajador hacia su trabajo.

Sirve también para preparar al trabajador para que en el fu-
turo ocupe un nuevo puesto, pero no tiene que ser necesariamente
así puesto que la capacitación es esencialmente para mejorar ap-

titudes del trabajador.

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan la empresa o a lo que se estipule respecto a ellas en los contratos colectivos.

Aquí se habla acerca de las garantías de las que gozará el trabajador cuando al iniciar un trabajo requiera de capacitación.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación y adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y actividades varias que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Se recalcan las obligaciones del trabajador cuando este recibe la capacitación y adiestramiento, enfatizando la puntualidad y asistencia a los cursos y demás actividades, y la presentación

ción de las evaluaciones correspondientes.

Art. 153-I. En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales les vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y surgirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Se trata de que exista una comisión en donde ambas partes controlen el sistema de capacitación cuidando que se satisfagan tanto las necesidades de los trabajadores como los fines de la empresa.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportunamente, vigilando el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores. Aquí se especifica la importancia del control que deberá tener el Estado para que la capacitación no solo sea el requisito legal con que debe cumplir la empresa sino que realmente sea para satisfacer las necesidades del curso para los trabajadores.

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades

los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Dirección General de Capacitación a que esta Ley.

Art. 153-L. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organismo y funcionamiento.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en éste capítulo.



STERLING PRODUCTS INTL. S. A. ANEXO II
DEPTO: _____

FECHA: _____

INVENTARIO DE HABILIDADES

PERSONAL

OBSERVACIONES

CLAVE:

- S: Realiza la Actividad Satisfactoriamente
- R: Realiza la Actividad con Dificultad y Algunas Deficiencias
- M: No Realiza la Actividad o Cuando la Hace Presenta Muchas Deficiencias

THE SYDNEY ROSS CO., S. A.

Curso no.:

interno

externo

CAPACITACION

Año:

Mes:

REGISTRO DE COSTOS ANEXO III

POR CURSO

C O N C E P T O	CANTIDAD	CC/TC/UNID.	COSTO TOTAL	OBSERVACIONES
1.- GENERAL Copias fotostaticas Actas Copias Libros Fotomangas Fotos Transparencias Cursos:				
2.- OTRAS Rey. fotos Autoproyector Estrella Video casetera Cámara Cursos:				
3.- HORAS - ROLERE				
4.- INSTALACIONES Salón externo Mesas Sillas Fanos Ceniceros Vasos				
5.- INSTRUCTOR				
6.- OTROS				
TOTAL				

THE SYDNEY ROSS CO., S. A.

Curso no.:

Interno

externo

CAPACITACION

Año:

Mes:

ANEXO V

DE CURSO (check list)

Curso:

Fecha:

Instructor:

No. integrantes

Lugar:

Fecha de inicio:

ACTIVIDAD	✓	FECHA	COMENTARIOS
1.- SELECCIONAR EL PROGRAMA			
2.- SELECCIONAR INSTRUCTOR			
3.- ELABORAR MATERIAL			
4.- ELABORAR GUIA DEL INSTRUCTOR			
5.- SELECCIONAR PARTICIPANTES			
6.- ELABORAR INVITACIONES			
7.- ENVIAR INVITACIONES			
8.- INVITAR A LA DIRECCION			
9.- ELABORAR CERTIFICADOS			
10.- ELABORAR CONSTANCIAS DE HABILID.			
11.- PREPARAR LUGAR DE INSTRUCCION			
12.- AYUDAS VISUALES			
13.- APARATOS NECESARIOS			
14.- CAFE O COMIDA			
15.- TRANSPORTE			
16.-			
17.-			
18.-			
19.-			
20.-			

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, Dr.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas
México, 1976.

Banamex, Estudios Económicos
Estudio de rama industrial, industria
Químico-Farmacéutica.
Depto. de Estudios Económicos
Sección Investigación.
México, 1970.

Craig L. Robert Bittel Lester, R. M.B.A
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Editorial Diana
México, 1971.

Gómez Díaz, Javier H. Ing.
Organización y Estructura de un Departamento de
Capacitación
Seminario de Ingeniería Industrial
The Sydney Ross Co., S.A.
México, 1984

Gordon, Jack M.B.A.
Training, The Magazine of Human Resources
Development.
Development Dimensions International.
E.E.U.U., 1964.

Guzmán Valdivia, Isaac, Lic.
Problemas de la Administración
Editorial Limusa
México, 1980

Huerta Sobrino, Cristina. L.A.E.
Cumplimiento de los Aspectos Legales de la
Capacitación dentro de la Industria Farmacéutica
en el Distrito Federal y Zona Metropolitana.
México, 1982.

Odiorne, George S. M.B.A.
Administración de Personal por Objetivos
Editorial Diana
México, 1976

Silíceo Alfonso, L.A.E.
Capacitación y Desarrollo de Personal
Editorial Limusa
México, 1982.

Tena Morelos, Adolfo, Lic.
Aspectos Prácticos de la Capacitación
y Adiestramiento.
Editorial Coparmex
México, 1980

Tracey, William. M.B.A.
Designing Training and Development System
American Management Association, Inc.
U.S.A., 1971.