



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN UNA  
EMPRESA DE ARTES GRAFICAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N  
LORA GARCIA ALBERTO  
TORRES ROJAS MA. DEL REFUGIO**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:  
LIC. JOSE GUADALUPE ARRIAGA GONZALEZ**

**CD. UNIVERSITARIA**

**MEXICO, D. F.**

**1984**



## **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.

## I N D I C E

|  | Pags. |
|--|-------|
| 1.- REFLEXIONES PRELIMINARES . . . . .                                 | 1     |
| 2.- INTRODUCCION . . . . .   | 2     |
| 3.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS. | 3     |
| 4.- LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS . . . . .                       | 32    |
| 5.- DETERMINACION DEL UNIVERSO . . . . .                               | 52    |
| 6.- FORMULACION DE LA HIPOTESIS . . . . .                              | 57    |
| 7.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION . . . . .                             | 60    |
| 8.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION . . . . .                               | 62    |
| 9.- INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION . . . . .                         | 65    |
| 10.- RECOPIACION DE DATOS . . . . .                                    | 80    |
| 11.- ANALISIS E INTERPRETACION . . . . .                               | 84    |
| 12.- CONCLUSIONES . . . . .  | 119   |
| 13.- BIBLIOGRAFIA . . . . .  | 121   |

## 1.- REFLEXIONES PRELIMINARES:

Después de un cambio de impresiones entre los integrantes del grupo responsable de la presente investigación, y una vez que se manejó en el mismo el método de tormenta de ideas, se llegaron a los motivos que fundamentan la razón de ser de esta investigación; y entre los - cuales se pueden señalar los siguientes:

Consideramos necesario fijar nuestra atención en el desarrollo de la función de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa, a fin de comprobar que tan importante es considerada dentro de la misma, independientemente de que su justificación es plenamente reconocida, puesto que es una de las bases para cualquier organización, en virtud de que lo que representa es asegurarle a la misma un potencial humano adecuado a las necesidades y objetivos que persiguen.

También es de interés diagnosticar después del respaldo jurídico- que se le ha dado a esta función, que avance se tiene al respecto y - que desde luego traduce la madurez e importancia de cualquier empresa, sin traducir con ello una actitud de prejuzgarla como un gasto superfluo, y meramente para dar cumplimiento al requisito legal al que se aduce en este punto.

A su vez creemos interesante que al realizar un análisis más profundo de lo que encierra la función en una organización, conoceremos cómo piensan las personas que forman parte de la misma, de este modo estaremos en condiciones de ubicarnos en cuanto a una realidad que implica la importancia como se prejuzga a la capacitación y adiestramiento.

Además por parte nuestra, existe el conocimiento pleno de que sin esta función no es posible hablar de planeación de carreras dentro de una organización, porque su negación implicará que el individuo sigue considerado como un objeto cambiante y por tanto encierra diferencias en su madurez psicológica, y que se acepte o no se reflejará en la organización esta negativa por la forma como se ha tratado al individuo; además de que su contribución es relativa, sobre todo en la resolución de problemas y con el avance mismo de la propia empresa.

## 2.- INTRODUCCION.

El presente estudio se ha realizado con la finalidad de informar, de orientar y de ayudar a todos aquellos industriales de las Artes Gráficas para el cumplimiento del precepto jurídico de proporcionar capacitación y adiestramiento a todos los trabajadores, en los diferentes niveles de la organización.

Iniciamos nuestra investigación, brindando información acerca de los elementos básicos, que directa e indirectamente influyen y ayudan en el proceso de Capacitación y Adiestramiento.

Por otra parte, se habla del aspecto legal, mencionando la modificación constitucional y las reformas a la Ley Federal del Trabajo, considerando a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) actualmente Dirección General de Capacitación y Productividad, por lo que al referirnos sobre aquella nos estamos refiriendo a dicha Dirección; también se hablará de la Comisión Mixta y, en ambos casos de sus funciones y responsabilidades.

Mencionamos también la importancia que representa una correcta de terminación de necesidades. Al efecto, se sugieren las posibles técnicas utilizables, métodos y modelos más propios a cada tipo de necesidad.

Presentamos información que consideramos pertinente para todos los industriales de esta rama, acerca del papel y de las funciones que desempeña la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas. Continuamos nuestro estudio, determinando el universo de nuestra investigación, es decir, la empresa hacia la cual se enfoca nuestro estudio, mencionando sus antecedentes, su importancia y objetivos, los productos y/o servicios que presta, así como sus centros de distribución y políticas básicas de personal, con el fin de familiarizarse con dicha organización, de tal manera que pudiesemos adentrarnos hacia el cual va a ser el foco de atención, para el resto de la investigación.

El punto referente a hipótesis se realizó manejándose el concepto de la misma, sus variables y los términos que se manejan, es decir su representación simbólica. Por otra parte, se menciona una de las formas en que se clasifica, para que de este modo se formulara la hipótesis sobre la cual se enfoca toda la investigación, y su desglosamiento en variables independientes y dependientes.

El objetivo de la investigación se manejó de la siguiente manera:

Primeramente, el concepto del mismo; posteriormente, una forma de clasificación, siendo lo que sirvió de base para que se definieran cada uno de los objetivos que se pretendían con la investigación.

El diseño de la investigación se utilizó para determinar la forma de: Captación de datos, corrección y ajuste, cantidad de dichos datos, asignación de entrevistas, recopilación y el manejo de la información obtenida. También se determina la muestra de personas que iban a representar el total de población de la empresa, y por supuesto, la forma estadística mediante la cual se llegó a determinar dicha muestra.

En cuanto a los instrumentos de la investigación, se manejaron de tal manera que se estructurará y enfatizará en cada una de las preguntas y en su objetivo correspondiente. Para este efecto, se utilizó un cuestionario piloto el cual nos permitió darnos cuenta de los posibles errores que tuviere el mismo; de esta manera hacer las correcciones necesarias y poder estructurar el cuestionario definitivo.

La recopilación y clasificación, como anteriormente se mencionó, fue a través de cuestionarios y en forma manual, haciendo énfasis en la problemática y a las opciones de solución, respectivas.

Por último, el análisis e interpretación de datos, que se obtuvo en la investigación de campo, se realizó utilizando la frecuencia simple y porcentajes respectivos, que se manejaron a través de gráficas, en las cuales, a pie de página, se da una breve explicación de la tendencia porcentual, y subsecuentemente las conclusiones respectivas.

### 3.- LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

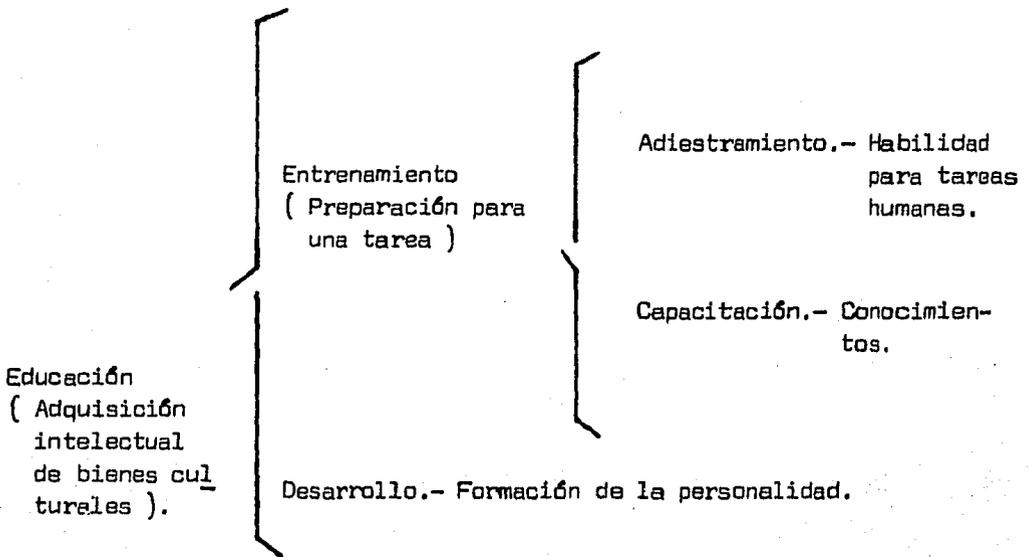
La proposición de implantar en las empresas la función de capacitación y adiestramiento, mediante un sistema, obedece a la necesidad de establecer dentro de cada empresa un mecanismo efectivo de desarrollo de Recursos Humanos, que contemple entre sus objetivos no sólo el cumplimiento de los ordenamientos gubernamentales en materia de capacitación, sino también, que propicie el incremento de la productividad y el mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador.

Para nadie es desconocido que el adiestramiento y la capacitación a nivel operativo es un hecho real que se ha dado desde siempre, aunque en forma casual sin planes previos y sin control, su origen se remonta a los antiguos gremios de artesanos y posteriormente a los programas de capacitación para el trabajo en las llamadas escuelas vocacionales de artes y oficios.

El crecimiento de la industria y la necesidad de contar con personal preparado para atender los complejos sistemas de producción, vino a modificar las formas tradicionales de adiestramiento; obligando a los interesados en este campo a descubrir fórmulas que hicieran de esta actividad, un elemento que proporcionará eficientemente y en el menor tiempo, la formación o preparación que los trabajadores requerían para desempeñar las tareas propias de un puesto dentro de la organización productiva.

#### 3.1.- CONCEPTOS.

- A).- Capacitación.- Es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.
- B).- Adiestramiento.- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular ó motriz.
- C).- Desarrollo.- Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad ( carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir ).



### 3.2 Marco Legal

#### 3.2.1 Antecedentes de la Legislación Federal sobre Capacitación.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señala que - las empresas están obligadas a tener aprendices; la nueva Ley de 1970, - al darse cuenta los legisladores de la enorme importancia que tiene la - capacitación, la institucionalizan.

La Legislación actual en el Artículo 132, Fracción XV, marca las - obligaciones del patrón para el entrenamiento de los individuos de la or- ganización y dice:

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas - que de común acuerdo elaboren los sindicatos o trabajado- res, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Pre- visión Social y a las Autoridades del Trabajo en los Esta- dos, Territorios y el Distrito Federal. Estos cursos se podrán im- plantar en cada empresa o departamento o por el personal propio, ó por - técnicos especialmente contratados".

### 3.2.2 Ley de 1961 sobre Desarrollo de Area.

Esta Ley autoriza la planeación y asistencia financiera a las áreas en que existe desempleo persistente y substancial, haciendo énfasis en el desarrollo económico. La Ley habla del entrenamiento, desempleo y del subdesempleado.

### 3.2.3 Ley de 1962 sobre Entrenamiento y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Esta Ley ha llegado a ser un punto de referencia de la Legislación sobre Economía Doméstica. Los propósitos de esta Ley son reconocer varios factores como:

- 1) Que las actividades que requieren el cambio tecnológico podrán producir un alto índice de desempleo.
- 2) Que la planeación mejorada y el aumento de esfuerzos, son requisitos para asegurar que los hombres serán entrenados para poder satisfacer las demandas laborales.
- 3) Que muchas personas empleadas o subempleadas, deben recibir entrenamiento en nuevas habilidades.
- 4) Que la fuerza de trabajo continuará creciendo a una velocidad extraordinaria.

### Ley de Educación Vocacional de 1963.

Aunque esta Ley está dirigida al público, es de gran interés para los directores de capacitación porque da apoyo a éste, en cualquier de las ocupaciones donde hay tantos hombres hábiles.

La Ley requiere una conexión íntima entre la administración de las empresas, los trabajadores y los servicios de empleo público, para asegurar que la capacitación esté dirigida a la realidad económica, a evitar el desempleo ofreciendo capacitación con anticipación a la demanda y a satisfacer la necesidad de los empleados.

### 3.3 MODIFICACION CONSTITUCIONAL Y REFORMAS A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Iniciativa de reformas a la Constitución General de la República.

En septiembre de 1977, el Lic. José López Portillo, envió la iniciativa, que contenía diversas reformas tanto en materia de capacitación y adiestramiento como en higiene y seguridad.

Se siguió el trámite constitucional para reformarse nuestra Carta Magna y a continuación transcribimos los párrafos respectivos a la capacitación y adiestramiento en la forma textual que quedaron.

Artículo 123.

"XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

"XXXI. También será competencia exclusiva de las autoridades federales... y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la Ley reglamentaria correspondiente".

Iniciativa de Reformas a la Ley Federal del Trabajo.

El 17 de Abril de 1978, se abrió un periodo extraordinario de sesiones del Congreso de la Unión y con esa fecha el C. Presidente de la República José López Portillo, envió la iniciativa de decretos de reformas a la Ley Federal del Trabajo sobre capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y federalización de actividades y ramas, proponiendo las diversas reformas a la Ley Federal del Trabajo,

En materia de capacitación y adiestramiento, las normas jurídicas nuevas son las contenidas en el siguiente capítulo.

### 3.3.1 Normas Jurídicas Nuevas.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato, o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. REF. 153 A LFT.

OBJETO.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador. REF. 153 F LFT.

Maneras en que podrán proporcionarse.- Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación ó adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa ó fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante 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. REF. 153 B, 153 C y 153 D LFT.

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, salvo, que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. REF. 153 E LFT.

Obligación de los trabajadores.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación y adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y presentar los exámenes de evaluación de conocimiento y de aptitud que sean requeridos. REF. 153 H LFT.

Cursos y Programas de capacitación y adiestramiento. Podrán formularse respecto a cada establecimiento, empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada. REF. 153 D LFT.

Los trabajadores aprobados en los exámenes de Capacitación y Adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), por conducto del correspondiente Comité Nacional, ó a falta de este, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla registre y los tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que correspondan. REF. 153 T LFT.

Constancia de Habilidades Laborales.- Es el documento expedido por el capacitador, con el cuál el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación, surte plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación y adiestramiento, si en una empresa existen varias especialidades o niveles, en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es auto. REF. 153 V LFT.

#### LA OBLIGACION DE LA CAPACITACION.

La obligación patronal de proporcionar capacitación y entrenamiento a los trabajadores, data de 1970, cuando fué incluida en la fracción XV del Artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo.

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), es el organismo descentralizado que el gobierno de la República Mexicana creó para la reglamentación y supervisión del cumplimiento del decreto (elevado a rango constitucional en enero de 1978), de adición al Artículo 123 Constitucional en su Fracción XIII, de la obligación patronal de promover los niveles de adiestramiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), actúa a través de órganos auxiliares que son los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de diversas ramas industriales o actividades.

## COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

(Son órganos auxiliares de la UCECA REF. 153 K)

CONSTITUCION.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento. Les fijará las bases para determinar la forma de designación de sus miembros, así como las relaciones a su constitución y funcionamiento. REF. 153 K y 153 L LFT.

FACULTADES.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas; colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes; proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes; formular recomendaciones correspondientes; formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento; evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y gestionar, ante la autoridad laboral, el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto. REF. 153 K LFT.

### 3.3.2 COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

El primer paso que se debe dar en todas las empresas del País, para dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento, y de ésta manera dar inicio a los procesos de formación de los trabajadores, es la integración de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Este órgano, formado al interior de cada unidad productiva, es quien se encarga de promover, supervisar y avalar los planes y programas de capacitación y adiestramiento. Es por ello que nace la necesidad de contar oportunamente con ella.

### 3.3.2.1 Criterios Básicos.

A. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, se integran preferentemente conforme a los siguientes lineamientos generales:

- A) En empresas con número de trabajadores no mayor de 20, un representante de los trabajadores y uno del patrón.
- B) En empresas que cuenten de 21 a 100 trabajadores 3 representantes de los trabajadores y 3 del patrón.
- C) En empresas con más de 100 trabajadores, 5 representantes de los trabajadores y 5 del patrón.

El número de integrantes a que se refieren los incisos que anteceden podrá aumentarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados.

Los miembros de las comisiones mixtas serán preferentemente personas que reúnan los siguientes requisitos mínimos:

#### I REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES.

- A) Ser trabajadores de la empresa.
- B) Ser mayores de edad.
- C) Saber leer y escribir.
- D) Tener buena conducta.
- E) Ser designado conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato titular del Contrato Colectivo o a falta de este ser electo en asamblea de los trabajadores de la empresa.
- F) Aquellos otros que acuerden los trabajadores.

#### II REPRESENTANTES DEL PATRON.

- A) Ser mayores de edad.
- B) Saber leer y escribir.
- C) Tener buena conducta; y
- D) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

Con objeto de proporcionar en expedito y eficaz funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento constituidas en empresas con más de 20 trabajadores se concluyen en las respectivas bases generales de integración y funcionamiento entre otras estipulaciones del tenor siguiente:

Primera.- La comisión mixta de capacitación y adiestramiento se integrará con representantes propietarios de los trabajadores y por igual número de representantes del patrón. Por cada representante propietario se designará un suplente.

Segunda.- La comisión designará de entre los representantes propietarios un presidente y un secretario de actas. Dichas designaciones tendrán una duración de ... Ambos sectores se rotarán en el desempeño de esas funciones. En un período corresponderá a un sector nombrar de entre sus representantes al presidente y al otro sector designar secretario de actas, y así sucesivamente.

TERCERA.- Son funciones de la comisión.

- A) Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- B) Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- C) Autenticar las constancias de habilidades laborales que los capacitadores expidan a los trabajadores.
- D) Practicar a los trabajadores los exámenes que menciona el Artículo 153 V de la Ley Federal del Trabajo; y
- E) Designar a los comisionados encargados de firmar las constancias de habilidades laborales de los trabajadores.

Cuarta.- La comisión celebrará una sesión ordinaria mensual.

Quinta.- Los acuerdos de la comisión se tomarán por mayoría de votos.

Para la designación o elección de los integrantes de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento, el patrón, sindicato y/o asamblea de trabajadores podrán observar las siguientes reglas:

- Trabajadores sindicalizados.- En las empresas con contrato colectivo, el sindicato titular de la misma es el que designa a los integrantes de la comisión mixta, por parte del sector de los trabajadores, dejando a salvo el derecho que señala el Artículo 375 de la Ley Federal del Trabajo.

- Trabajadores no sindicalizados.- En empresas que no tengan contrato colectivo, deberá ser la asamblea de trabajadores quién elija a los integrantes de la comisión mixta por ese sector.

Duración del cargo.- Por acuerdo de las partes se establecerá la duración en el cargo de los representantes, siendo este lapso que se cuenta a partir de la fecha del inicio de las gestiones de la comisión.

#### 3.4 BENEFICIOS QUE TRAE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para nuestro estudio los clasificaremos en 3 tipos de beneficio:

- Beneficios que obtiene la persona (Trabajador).

La capacitación y adiestramiento brinda ciertos beneficios al trabajador que le permiten de un cierto modo lograr un desarrollo dentro de la organización. Este se puede considerar como un objetivo; del cual dependerá en gran parte la preparación de trabajadores para ascensos y promociones.

La capacitación y adiestramiento, aparte de proporcionar una mejor preparación a los trabajadores (para que estos de alguna manera puedan ser promovidos o logren un ascenso dentro de la organización), les brinda otro tipo de satisfacciones:

- A) Le proporciona la facilidad de incrementar sus ingresos, ampliando sus conocimientos y habilidades.
- B) Facilita al trabajador los medios necesarios para llegar a ocupar dentro de la empresa puestos de mejor rango o nivel.
- C) El trabajador logra aumentar su seguridad personal y económica.
- D) Logra mayor eficiencia y reduce el tiempo en sus actividades.
- E) El trabajador al ser capacitado o adiestrado, podrá ampliar sus conocimientos que le permitirán de cierto modo obtener fuentes de trabajo (en caso de retiro, recorte de personal, etc.).

Desde otro punto de vista el trabajador adquiere por medio de incrementar sus conocimientos, el obtener un punto adecuado que le permita obtener el respeto y confianza de los jefes y empleados de la institución en que labora.

- Beneficios que obtiene la empresa.

Dentro de la organización o empresa, encontramos que la Capacitación y Adiestramiento ofrece al personal, no sólo el prepararse con mayores conocimientos, sino lograr que el trabajador realice con mayor eficiencia y a menor costo una actividad laboral.

Es muy importante hacer notar que siempre existe la necesidad de brindar Capacitación y Adiestramiento dentro de la empresa. Estos cursos son medios que permiten al trabajador equilibrar una situación en relación con su trabajo; teniendo como consecuencia el reducir tiempo y costo en la actividad que se realiza.

Además, por otro lado, la Capacitación y Adiestramiento brinda a la empresa los siguientes beneficios:

- A) Capacitación a los empleados nuevos, muchas veces, aunque los miembros de nuevo ingreso a la empresa ya hayan sido capacitados por otras instituciones, es necesario capacitarlos y adiestrarlos para el mismo puesto que ocuparán; permitiendo de ese modo a la empresa contar con gente especializada.
- B) Los trabajadores sin experiencia previa tienen que ser capacitados y/o adiestrados no sólo con métodos de la empresa, sino tomando en cuenta aquellos métodos que ofrecen los diferentes organismos que otorgan este servicio.
- C) Encontrar la persona idónea para ocupar el puesto específico dentro de la empresa. Sabemos que los empleados, son elementos cambiantes y dinámicos y que por lo tanto los puestos en la organización se encuentran constantemente cambiantes con más o menor frecuencia, por ello, es necesario implantar programas de capacitación y/o adiestramiento y que permitan de cierta manera equilibrar las capacidades e intereses de los trabajadores, permitiendo con ello a la organización para seleccionar a la persona idónea para el puesto vacante.

D) Reducción de la rotación del personal. La empresa al brindar y - llevar a cabo los programas de capacitación y adiestramiento, re - duce la rotación de personal, permitiendo con ello aumentar la - producción, menor desgaste de la maquinaria y equipo, menor des - perdicio de la materia prima, menor tiempo invertido en vigilan - cia, y para el trabajador brindarle confianza en si mismo y permi - tir su plena satisfacción.

Además la empresa se ve beneficiada al disminuir los accidentes - de trabajo y a la pérdida de tiempo, se aumenta la eficiencia en - trabajo individual y de la propia empresa.

E) Permite a la empresa contar con superiores y ejecutivos valiosos - y más eficaces. La capacitación y adiestramiento no sólo debe dar - se a niveles inferiores; sino por el contrario a todos los nive - les que así lo requieran permitiendo con ello el desarrollo de - las relaciones amistosas con el personal y el desarrollo y el ta - lento administrativo; brindando la superación del personal y pro - porcionando la oportunidad de ascensos y de un pleno desarrollo - dentro de la organización.

En resumen podemos decir; que la capacitación y adiestramiento - permite a la empresa contar con personal valioso y especializado, que le permita elevar la eficiencia general de la empresa, lo - cual, a su vez, permitirá brindar mejores productos o servicios, de mayor calidad y a menor precio.

- Beneficios que obtiene el País.

Una de las consecuencias más visibles del subdesarrollo y la gran dependencia tecnológica que sufre el País, se encuentra en su - mayoría originadas por la falta de capacitación y desarrollo. Cabe - mencionar que este problema tan importante ha sido preocupación del - sector gubernamental ya que se ha luchado para que esta capacitación sea integrada a las organizaciones con el fin de contar con elemen - tos humanos más capaces y eficientes para el desempeño de sus activi - dades, logrando con ello el incremento de la producción.

La capacitación y adiestramiento, no sólo le brinda benefi - cios a la empresa y al trabajador; sino en general al País, ya que - como mencionamos anteriormente es uno de los elementos más importan - tes, que influyen en el desarrollo de un País, ya que determinada -

forma influye para acrecentar o solventar situaciones de crisis tanto en el campo económico como el político y el social.

### 3.5 DETECCION DE NECESIDADES.

#### 3.5.1 Conceptos.

Con el propósito de ubicarse en el tema y de unificar criterios sobre ciertos conceptos, es conveniente definir que es una necesidad de capacitación y adiestramiento.

Se transcriben a continuación las definiciones de cuatro autores diferentes, a fin de desglosar de ellos los elementos comunes o elementos claves.

"Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales, se habla de necesidades de adiestramiento".  
(1)

"Las necesidades de capacitación, surgen de la ineficiencia de los empleados con un potencial adecuado a un uso efectivo de los conocimientos y habilidades en ellos existentes". (2)

"La diferencia que se obtiene al comparar los requerimientos del trabajo con las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes actuales del trabajo".

"La palabra NECESIDAD implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte, la palabra adiestramiento, implica además que en esta carencia pueda llenarse con adiestramiento; necesidad de adiestramiento es, pues la limitación que puede corregirse mediante el adiestramiento.

Entre las definiciones dadas, pueden observarse semejanzas entre los siguientes elementos:

- Los problemas no surgen por fallas administrativas, ni por falta de aptitudes de los trabajadores. Se crean cuando los trabajadores no saben hacer las tareas conforme a los requerimientos establecidos para el puesto.

(1) Mendoza, Alejandro, Determinación de necesidades de adiestramiento, Servicio Nacional Armo. 1972.

- Las deficiencias pueden ser respecto a los conocimientos, las habilidades intelectuales, las destrezas y/o las actitudes exigidas en las especificaciones de la tarea o del puesto.
- Son deficiencias que pueden corregirse mediante un proceso de aprendizaje.

La correcta determinación de necesidades es importante por las siguientes razones:

- Ahorra tiempo y dinero.
- Permite que las actividades de adiestramiento y capacitación se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Desarrollo de una actitud favorable de los directivos y el personal hacia el adiestramiento y la capacitación, al obedecer a problemas reales y concretos; y
- Proporciona los antecedentes necesarios para la elaboración de los programas que la empresa requiere.

**PROBLEMAS Y NECESIDADES.** Para cualquier empresa que alcance con buen éxito sus objetivos, es necesario que todo su personal realice al nivel requerido las tareas que le sean encomendadas. Cuando los objetivos no se alcanzan, esto se debe a que existen problemas que indican que las cosas marchan mal; o bien, se hace en forma incompleta.

Por ejemplo alguno de esos problemas son:

- Costos elevados.
- Desperdicios excesivos.
- Producción insuficiente.
- Falta de cooperación.
- Dificultades en la comunidad; y
- Accidentes ( en el personal, en el equipo, en los materiales, etc.).

Las causas de tales problemas pueden ser personales o de la organización.

**PROPOSITO.-** El propósito de la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento, resolver con exactitud, tanto las deficiencias actuales del personal como sus necesidades futuras.

(2) Ceramics, Glass and Mineral Products Industry Training Board, How to asses your training needs, london, S.F.

RESULTADOS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES. Los resultados concretos que debe arrojar son:

- Número exacto de participantes.
- Descripción precisa y completa de las actividades en que van a ser adiestrados y/o capacitados.
- Evidencia suficiente que justifique las necesidades detectadas.
- Características de los participantes; y
- El orden en que las personas requieran el adiestramiento y/o la capacitación.

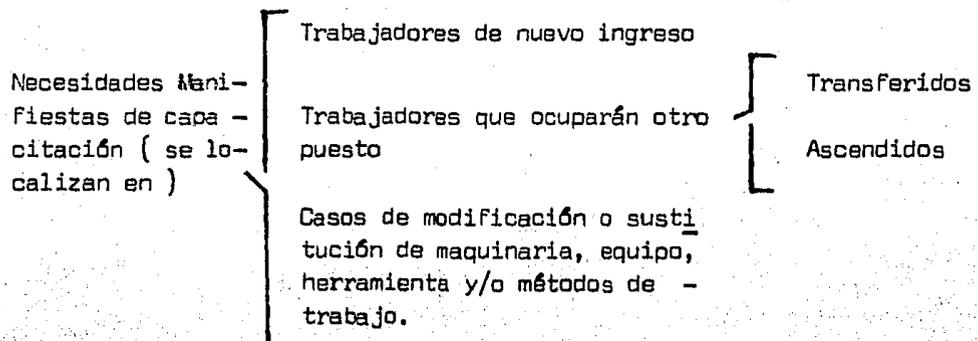
Para realizar dicha determinación es conveniente partir del hecho de que existen necesidades manifiestas y encubiertas.

### 3.5.2 Clasificación de Necesidades.

Las necesidades de adiestramiento pueden clasificarse como:

- A) Necesidades manifiestas; y
- B) Necesidades encubiertas.

A) Necesidades Manifiestas.- Bien sea a nivel organización, ocupacional o individual, hay necesidades que pueden detectarse fácilmente; son evidentes y se manifiestan de una forma clara, la llegada de un nuevo empleo, la transferencia de un trabajador a otra sección, la compra de nuevo equipo, son circunstancias que implican una necesidad de adiestrar a los afectados.



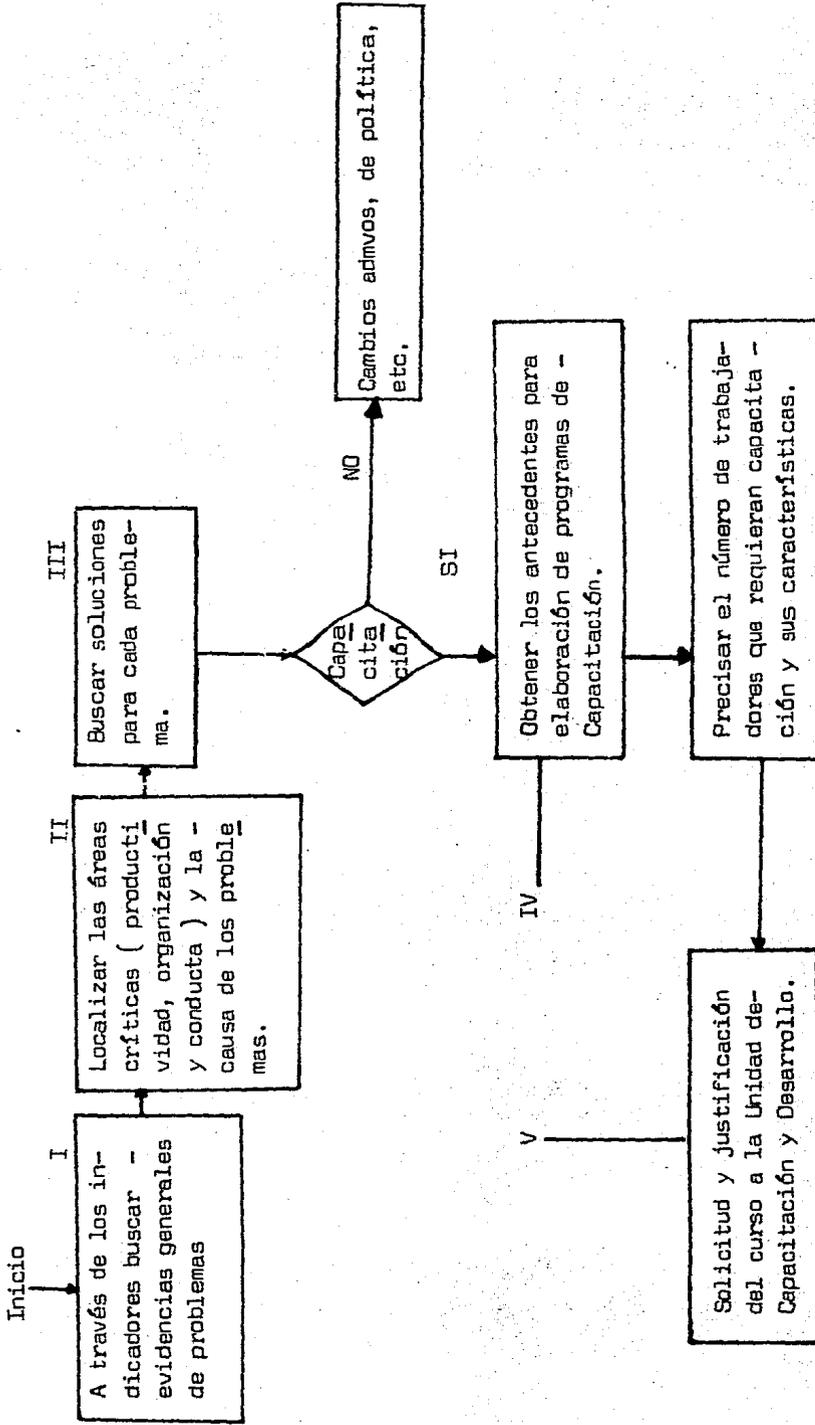
B) Necesidades Encubiertas.- Sin embargo hay otras necesidades que no se manifiestan claramente; sólo mediante una investigación sistemática afloran tales necesidades.

Una baja en la producción, ausentismo excesivo o unas relaciones deficientes pueden ser o no problemas corregibles con adiestramiento. Sólo una investigación nos darían información acerca de si tales problemas implican acciones de adiestramiento o requieren de otro tipo de solución. Ambos enfoques no son excluyentes, de tal modo que puede hablarse de necesidades ocupacionales manifiestas, o bien, de necesidades encubiertas, etc.

Es importante hacer resaltar, que la función principal de la detección de necesidades encubiertas de capacitación y adiestramiento, es la de ofrecer respuestas a las siguientes cuestiones:

- Quien o quienes necesitan capacitación.
- En que la necesitan; y
- Con que prioridad.

PROCEDIMIENTO DIAGRAMATICO PARA LA DETERMINACION DE NECESIDADES ENCUBIERTAS



### 3.6 METODO TRIPLE.

Para evaluar las necesidades de entrenamiento, los gerentes y demás personas del Departamento de Personal, deben poner énfasis en cualquier indicador que pueda acarrear problemas posteriormente a la organización. Tales como accidentes de trabajo, record de producción, desperdicio de materia prima, etc.

Con el fin de abordar más sistemáticamente las necesidades de entrenamiento Magné sugiere un método triple, que consiste en realizar una serie de análisis en tres diferentes Formas:

A)- Análisis Organizacional: Consiste en realizar un análisis exhaustivo de la organización, el cuál nos permitirá detectar el punto principal, en donde se dará énfasis al entrenamiento.

En toda organización se dice que hay falta de planeación, delegación de autoridad confusa, disciplina débil, recompensa arbitraria, ausencia de puestos óptimos de desempeño de las tareas, cuando dentro de esta organización no se ha cumplido con los objetivos establecidos; por lo que es necesario hacer un estudio completo que nos permite encontrar necesidades de capacitación y adiestramientos ya sean de tipo personal o colectivo pues de lo contrario esta situación repercutirá en la administración efectiva de la organización, afectando la actuación de los individuos y grupos.

B)- Análisis de Operaciones: Consiste en determinar el contenido del entrenamiento, el cuál servirá para orientar al empleado en la organización de sus actividades, puesto o asignación de una forma efectiva.

La clave para encontrar las necesidades de capacitar puede surgir del análisis de un problema operacional; el problema puede haber surgido en parte porque un individuo o grupo de individuos no cuentan con la suficiente habilidad o conocimiento necesario para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Es conveniente que cuando existe un problema de esta naturaleza y se tienen miras a capacitar se contesten las siguientes preguntas:

¿Cuál es exactamente el problema ?

¿ Quiénes están implicados ?

¿ Cuándo empezó ?

- ¿ Qué clase de conocimientos faltó ? o bien
- ¿ Qué clase de habilidades, percepción o actitud ?
- ¿ Quiénes necesitan mejorar sus conocimientos, habilidades, percepción o actitudes ?
- ¿ Cuándo lo necesitan adquirir ?
- ¿ Quién debe dárselos ?

C)- Análisis del Hombre- Consiste en "determinar qué habilidades, conocimientos o actitudes deberá desarrollar un empleado para desempeñar en forma efectiva las tareas que constituyen un trabajo".  
(1)

Por otro lado es necesario determinar cuidadosamente la factibilidad de entrenamiento dentro de la organización, así como, la costeabilidad de aplicar un programa de Capacitación, ya que la causa de cada problema personal, debe ser determinada para tomar la acción más apropiada, por ejemplo: En algunos casos es mejor y más barato modificar los procedimientos que se llevan a cabo en la organización, que aplicar un programa de entrenamiento.

Esta serie de análisis nos proporcionan una lista de prioridades de necesidades de entrenamiento, sobre factores de costo y factibilidad que permitirán la elaboración y desarrollo de programas de entrenamientos adecuados.

#### ANALISIS DE OPERACIONES O DE TAREAS.

Es un diseño que permite especificar cual debe ser el contenido de un programa de entrenamiento, en términos de lo que el trabajador debe realizar para llevar a cabo una tarea, desempeñar un puesto o asignación de forma efectiva; para ello es necesario considerar los siguientes pasos.

- El primer paso. Consiste en un análisis de las actividades y funciones que realiza el trabajador indicados en un puesto.
- El segundo paso. Consiste en anotar todas las etapas que se relacionan con cada una de las tareas de la persona que realiza en vez de lo que conoce. Además, de la ejecución de la tarea y sus etapas; este deberá indicar el tipo de actividad y el nivel dificultad del aprendizaje.

(1) Chruden Sherman "Administración de Personal", Editorial Limusa, - pág. 192.

## TIPOS DE ACTIVIDAD SEGUN GAGNE.

Existen cinco tipos de Actividad según Gagné.

- 1.- Discriminación.— Capacidad para indicar la diferencia entre dos ó más casos, especificar cuando se ha ejecutado apropiadamente un trabajo, decir cuando se necesita, hacer una tarea o ver si la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto implica discriminación. Por ejemplo: Un inspector industrial determina que un producto no se apega a las normas especificadas.
- 2.- Solución de Problemas.— El proceso de encontrar soluciones para los problemas; se enseñan mostrando al empleado la relación entre síntomas y causas probables. Por ejemplo: A un aspirante a reparador de televisión se le enseña el significado de los distintos síntomas del mal funcionamiento y se le fomenta que busque la causa de la dificultad.
- 3.- Recordar.— Saber que hacer, que usar y el orden y secuencia en el cuál ejecutar la tarea, son ejemplos de la función mental conocida como memoria. Por ejemplo: El trabajador altamente especializado recuerda que hacer y como hacerlo cuando un problema ha sido identificado.
- 4.- Manipulación.— La habilidad para usar herramientas o dispositivos para ejecutar una tarea dada. Por ejemplo: Se pueden aprender en un libro los pasos para volar un avión, pero la práctica real de manipular los controles es esencial para convertirse en un piloto diestro.
- 5.- Dicción.— Para muchos puestos, hablar es sólo una forma de comunicar el conocimiento. Sin embargo, en algunos trabajos la Dicción es una característica esencial del desempeño, como por ejemplo: Locutores, actores, vendedores, operadores telefónicos, camareros, etc. (2)

Si el tipo de actividad que se está analizando se encuentra asociado a cada una de las etapas según Gagné, se podrá determinar la posición de la actividad para seleccionar el método de entrenamiento más adecuado a sus necesidades.

- (2) Chruden Sherman "Administración de Personal", Editorial Limusa., - pág. 195.

### 3.7 METODOS DE CAPACITACION.

Existen diversos métodos, que son utilizados actualmente - para proporcionar Capacitación y Adiestramiento, entre los más - utilizados encontramos:

3.7.1 METODO DE CLASES.- La clase es una presentación preparada de conocimientos, de información o actitudes, cuyo propósito es que - otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte. La mayoría de las clases pretenden informar a instruir al auditorio y - este es el objetivo que nos importa más cuando se usa como método de Capacitación.

La mayoría de veces, este método es llevado a cabo dentro de un salón con aproximadamente de 10 a 15 participantes, como - se podrá ver el instructor participa con un mínimo de participantes. Dentro del aula es posible muchas veces llevar a cabo un - curso más dinámico permitiendo con ello que el participante adquiera mayor rendimiento, así como, conocimientos en la materia.

Este método puede ser auxiliado por conferencias, demostraciones, películas y otro tipo de materiales audiovisuales, además permite poder motivar, persuadir e influenciar las actitudes de todos y cada uno de los participantes.

3.7.2 METODO DE CONFERENCIAS.- Consiste en la " asociación de experiencias y opiniones entre un grupo de gentes que han trabajado en - relación con el problema; entre gente capaz de analizar el problema basándose en la información suministrada por el conductor".

Este método implica que un grupo de personas busquen ideas, examinen y compartan datos e ideas; con el fin de probar sus procedimientos que les permita mejorar el desempeño de sus funciones; además de que promueve la participación de los individuos.

3.7.3 METODO APRENDIZAJE POR RUTINA.- Para poder ser llevado a cabo el curso de Capacitación dentro de cualquier organización, es necesario contar con un supervisor o empleado ejecutivo, el cual tiene la responsabilidad de impartir el curso a los empleados.

Dentro de las ventajas que proporcionan el utilizar este método está el de proporcionar al empleado el poder obtener experiencias dentro del área que se encuentra cubriendo; proporcionando con ello que el empleado se relacione con su medio de trabajo.

La desventaja del método es que en muchas veces el supervisor dá más importancia a la experiencia que adquieren los empleados que el aprendizaje, ocasionando con ello errores en el campo de su trabajo.

- 3.7.4 METODO SUPLEMENTARIO.- Este método es proporcionado por las escuelas a nivel preparatoria y/o profesional; el método consiste en dar apertura cursos de actualización a ejecutivos con "x" costo (\$). Al cabo del término del curso, si este fue cubierto de manera positiva, se le reembolsa su presupuesto.

La finalidad de este método es el de poder brindar al ejecutivo estar actualizado dentro de su área así como de otras áreas afines, permitiendo con ello a su vez desarrollarse en la empresa.

- 3.7.5 METODO INTEGRADO POR RUTINA DENTRO Y FUERA DEL TRABAJO.- Este método permite el poder combinar la teoría con la práctica dentro de la organización.

La organización pone a disposición de los empleados nuevos un empleado calificado o especialista que conjuntamente con sus conocimientos el nuevo empleado vaya realizando sus labores de trabajo, obteniendo así, la experiencia. A este tipo de entrenamiento se le denomina "Entrenamiento de aprendices"; y en la mayoría de las veces es llevado a cabo en ramas tales como la construcción, imprenta e industrias metálicas. Otro tipo de entrenamiento es donde también se combina la teoría con la práctica es "El entrenamiento cooperativo", este tipo de entrenamiento se encuentra dentro de las escuelas a nivel preparatoria y profesional; con ello el método brinda al estudiante la oportunidad de adquirir experiencia a nivel técnico y ejecutivo, mientras lleva consigo al mismo tiempo la teoría, es decir; en un gran número de empresas, éstas brindan oportunidad al estudiante de poder poner en práctica sus conocimientos, para poder así mismo reafirmarlos y obtener nuevos conocimientos, ofreciéndole la oportunidad en un futuro poder ser contratados por la misma empresa.

- 3.7.6 METODOS DE CASOS.- Lo esencial del método de casos es presentar, ante un grupo un problema o caso, con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo a una situación específica. El "caso" no es un conjunto de datos cronoló

gicos sobre el éxito o fracaso de un negocio, sino mas bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación - en la empresa, y que debe detenerse, para un análisis en cada - punto y momento en que una decisión debe tomarse.

3.7.7 METODO DE APRENDER HACIENDO O DEMOSTRACION.- Este método puede - calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y di - recto. Es conocido también como método de demostración y es am - pliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la indus - tria. Este método se basa en los tres pasos siguientes:

- 1) Dar información de como hacer el trabajo (por parte del ins - tructor o jefe).
- 2) Demostración práctica de como se hace el trabajo (por parte - del instructor o jefe).
- 3) Realización del trabajo por parte del alumno.

3.7.8 DESEMPEÑO DE PAPELES.- Otra técnica de entrenamiento para el de - sarrollo gerencial es desempeñar papeles (role playing). Consis - te en asumir las actitudes y la conducta, y de actuar de los pa - peles de los individuos implicados en un problema de personal, - que por lo general son los de un supervisor y un subordinado. El desempeñar un papel puede ayudar al participante a mejorar su ha - bilidad para entender y enfrentarse con los problemas de otras - personas.

También debe ayudar a saber como aconsejar a otros con - respecto a sus problemas y como ganar la cooperación de asocia - dos. El participante puede también llegar a conocer como en sus - relaciones con otros puede necesitar mejorar su actitud o su con - ducta. En esta forma de desempeño de papeles, puede ser un méto - do efectivo para hacer que los ejecutivos reconozcan y acepten - los principios de las buenas relaciones humanas y para darles la oportunidad de desarrollar la habilidad para aplicar estos prin - cipios.

3.7.9 ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.- También llamado entrenamiento a - pie de obra, es el método más comunmente usado para el entrena - miento de trabajadores. Lo dirige un supervisor o un empleado - principal responsable de instruir a los trabajadores. Tiene la - ventaja de proporcionar experiencia de primera mano bajo condi - ciones de trabajo normales. Sin embargo, también existe una des - ventaja potencial en el método, en el caso de que el instructor-

de más importancia a la producción que a la forma de aprender a desempeñar el trabajo en la forma más segura y eficiente. No obstante, permitiendo suficiente tiempo para el entrenamiento en el puesto y corrigiendo las equivocaciones del entrenado a medida que se presente; el supervisor también puede utilizar esto para formar mejores relaciones con el empleado.

### 3.8 MODELOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Para poder hacer posible la detección de necesidades, existen un conjunto de técnicas que hacen posible el poder recopilar la información. Casi en todas las técnicas es posible encontrar la implementación de herramientas (cuestionarios, guías, etc...), que permitan poder recoger la información necesaria para poder ser analizada e interpretada. Pero ante la circunstancia de que no hay una técnica que garantice buenos resultados es necesario, ayudarse de otras técnicas o en su caso complementarla con las ya existentes para poder obtener así datos más veraces y confiables; para ello se ha optado por dar pauta a la creación de modelos para determinación de necesidades.

Podemos definir al modelo como:

" Un patrón, un camino general constituido por una serie de actividades debidamente secuenciadas y que implique la aplicación de varios criterios básicos y el empleo de dos ó más técnicas para la determinación de las necesidades de adiestramiento y capacitación. "

Por tanto podemos decir que el modelo no es más que un plan general a seguir para detectar necesidades e implica el empleo de diversas técnicas.

#### 3.8.1 TIPOS DE MODELOS.

Podemos encontrar dos tipos de modelos; los llamados centralizados, que consisten en un análisis que permita conocer en cierto modo los niveles jerárquicos más altos de la empresa o institución; y los llamados descentralizados, estos tienen la finalidad de poder participar activamente en los niveles que han sido afectados dentro de la organización.

##### A) Modelos Centralizados.

Como antes se mencionó, un modelo centralizado es aquel que nos permite poder llevar a cabo una investigación explícita que nos permita realizar un análisis de la organización,

guir el apoyo de la gerencia para poder llevar a cabo el estudio dentro de la organización. Aquí se le presenta a la directiva un plan en el cuál se enmarcan los puntos principales a estudiar.

- 2.- Elaboración de un documento informativo dirigido a los ejecutivos y supervisores, en donde se incluyan: antecedentes del plan, objetivos propuestos, actividades a realizar, fechas y mecanismos a seguir, documentos a llenar y resúmenes sobre las bases teóricas del plan.
- 3.- Entrega del documento informativo.- El documento deberá ser entregado a las personas indicadas para la determinación de decisiones.
- 4.- Reunión de los integrantes para revisión de las respuestas.
- 5.- Análisis de los resultados.
- 6.- Presentación del informe a los ejecutivos o en su caso al departamento de capacitación y adiestramiento.

### 3.9 PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Entendiendo como programa, a la presentación ordenada o sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en su determinado puesto de trabajo. Un programa debe contener los siguientes pasos:

- 1.- Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento. Para este punto a su vez vamos a recurrir a una serie de pasos:

A) Necesidades de capacitación y adiestramiento:

- ¿ Qué son ?

- ¿ Cómo afectan al individuo, al grupo de trabajo y a la empresa.?
  - ¿ Cómo se resuelven ?
  - B) Resultados de la determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento:
    - ¿ Quién requiere adiestramiento y/o capacitación ?
    - ¿ En qué requieren adiestramiento y/o capacitación ?
    - ¿ Cuáles son sus características ?
  - C) Procedimientos, técnicas e instrumentos para recopilar información.
    - Descripción de puesto.
    - Entrevista.
    - Encuesta.
    - Observación.
    - Cuestionarios, etc.
  - D) Informe de la determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación.
  - E) A quién va dirigido. Como resultado de la detección de necesidades, se va a conocer si va a ser individual o colectivo, es decir si va dirigido a una persona o a un grupo de ellos.
- 2.- El contenido de la capacitación y/o adiestramiento. Hablando en términos generales, empezamos a determinar el contenido en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes de la capacitación y/o adiestramiento y lo que queremos que sean capaces de hacer después de ésta.
- Habiendo determinado ya el contenido de la capacitación y/o adiestramiento adecuado para la necesidad previamente identificada, debemos reservar el problema de los métodos y de quien va a impartir los cursos.
- 3.- Quién va a impartir la capacitación y adiestramiento. La misma importancia que tiene el elegir al personal que va a ser capacitado o adiestrado y determinar el contenido del programa, la tiene el elegir al personal que va a entrenar (instrucciones).

Los instructores deben ser seleccionados por sus conocimientos técnicos, habilidades en relaciones humanas, más habilidad y - deseos de ayudar a otros y aprender. Es preferible un buen ba lance de estos factores en vez de que uno de ellos esté muy de de sarrollado y haya ausencia de los otros.

Los instructores pueden provenir de 2 fuentes:

- Internos; y
- Externos.

Las tareas del instructor de acuerdo con el proceso de aprendizaje deberán realizarse de la siguiente manera:

- Estimular la motivación. Es el impulso que nace de una necesidad y que conduce a la persona a lograr el objetivo.
- Comunicar a los participantes lo que van a aprender y relacionarlo con sus experiencias. Cuando el participante conoce el objetivo de la instrucción, comprende el interés que tiene - para él, el propósito de la misma y de acuerdo con sus experiencias personales.
- Proporcionar la información, las actividades, los ejemplos y los ejercicios que permiten el aprendizaje. Está comprobado - que sólo se aprende con la propia experiencia, es indispensable que el participante obtenga toda la información y los - ejemplos que le permitan realizar todas las actividades para lograr los objetivos.

4.- Como se va a impartir la capacitación y adiestramiento. Este punto se refiere a los métodos que se utilizarán en la capacitación y/o adiestramiento. Método es todo un proceso orde - nado y sujeto a ciertos principios o normas, para llegar de una manera segura a un objetivo que de antemano se ha deter - minado.

Algunos métodos más eficaces son:

- Métodos de clases.
- Método aprendizaje por rutina.
- Método de casos.
- Método de aprender haciendo demostración.
- Método de conferencias.

5.- Seleccionar el lugar donde se va a capacitar o adiestrar. El entrenamiento se puede dar:

- Fuera de la organización; y
- Dentro de la organización.

Un factor muy importante es el referente al tipo de problema que desea solucionarse, pues muchas veces es conveniente que la capacitación y/o adiestramiento se dé dentro de la misma área afectada para que los conocimientos adquiridos se apliquen inmediato a la solución del problema.

6.- Cuando se van a impartir los cursos, muchas personas piensan que cuando la asistencia es obligatoria, la capacitación debe ofrecerse con más tiempo de la organización, en tanto que la capacitación o adiestramiento fuera de las horas de trabajo debe reservarse para programas de asistencia voluntaria.

Otros factores que afectan el tiempo son:

- Objetivos del programa.
- Habilidades; y
- Beneficios.

7.- El último punto que debe observarse en el programa, es el costo que implica la capacitación y/o adiestramiento.

## 4.- LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS

### 4.1 CARACTERISTICAS.

¿ Qué son las artes gráficas ?

Es la manifestación creativa por medio de trazos, - signos, dibujos, o la palabra escrita; para representar e imprimir técnica y artísticamente las diferentes corrientes del pensamiento humano, expresadas literalmente por medio de diseños. En un marco de libertad de expresión, - con la finalidad de comunicar y transmitir conocimientos, - impulsar cultura y desarrollar civilización, coadyuvando con otros procesos a la formación integral del hombre, - utilizando para la industrialización en gran escala sistemas y métodos mecanizados. (1)

Hace veinte años, los empresarios gráficos agrupados en la Sociedad de Industriales de las Artes Gráficas de la República Mexicana, A.D., se reunieron para constituir la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, siendo motivados por el propósito de vigilar y proteger los intereses de la industria.

En el transcurso de estos 20 años, la cámara ha venido ampliando su radio de acción para prestar mejores servicios a la Industria, implementando aquellos que vayan a dar apoyo a los industriales y estudiando y resolviendo los asuntos que pudieran afectar al sector.

Quienes fueron electos durante la XX Asamblea Anual Ordinaria para integrar el Consejo Directivo 1984-1985, han protestado conscientes de la responsabilidad que asumieron y de las obligaciones que han contraído de velar, como se ha hecho durante 20 años, por la defensa de los intereses de sus asociados y por el buen funcionamiento y engrandecimiento de la industria, incrementando al máximo posible los servicios que sean de utilidad tanto a los pequeños como a los medianos o grandes industriales, ya sean del Distrito Federal y Área metropolitana o del interior de la República, pues esta Cámara es Nacional y por lo tanto, las opiniones y el beneficio de todos sus asociados, serán siempre tomados en cuenta en las decisiones que adopte el Consejo Directivo.

#### 4.2 ANTECEDENTES.

El 10 de Febrero, un distinguido grupo de Empresa - rios patrocinados por la Sociedad de Industrias de las Artes Gráficas de la República Mexicana, A. C., previas diversas juntas de trabajo, celebraron Asamblea para constituir y aprobar los Estatutos de la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas.

El evento se llevó a cabo ante el Notario Público - No. 50, Lic. José María Pacheco; quedando inserto su contenido en escritura No. 19916.

La petición correspondiente fue presentada ante la Secretaría de Industria y Comercio, quien negó dicha Constitución en Oficio 27 de Julio de 1959, lo que dió lugar a que se iniciara el Juicio de Garantías No. 1525/59, ante el Juez Segundo de Distrito en Materia Administrativa, obteniéndose sentencia favorable el día 4 de Abril de 1960.

Contra tal resolución, la Cámara Nacional de la Industria de Transformación, solicitó el recurso de revisión No. 3128/60 y fué la Suprema Corte de Justicia de la Nación quien ratificó el Amparo, en Sentencia del 21 de Febrero de 1963.

La Industria de Artes Gráficas estaba agrupada a una cámara Genérica, junto con otras industrias totalmente diferentes a ésta. Por tal motivo se consideró que para resolver los problemas de la actividad, se constituyera un Organismo específico, con personalidad propia, para tratar directamente ante las autoridades Gubernamentales los problemas.

Después de varios años de estar luchando para lograr la constitución de la Cámara, en el mes de febrero de 1964 se extendió el oficio en el que la Secretaría de la Industria y Comercio (actualmente SECOFI), autorizaba el funcionamiento del organismo. Por lo que de inmediato se celebró una Asamblea General Extraordinaria en la que se aprobaron los estatutos y se eligió el primer Consejo Directivo.

Por considerar que son los Artículos 2o. y 5o. de los Estatutos, sobre los que se basa la institución, se transcriben a continuación:

"ARTICULO 2o.- Integrar la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas las personas físicas o morales que en la República Mexicana se dediquen a la explotación industrial de artes gráficas, comprendiendo:

1. Tipografías o imprentas.
2. Linotipía.
3. Encuadernaciones y rayado.
4. Fotograbados y retrograbados.
5. Estereotipía y electrotipía.
6. Litrografías y talleres de offset.
7. Fotolitografías, seleccionadores y retocadores.
8. Talleres de fotolito.
9. Grabado en acero para tórculo y timbrado.
10. Troquelados de papel y suaje.
11. Heliograbados.
12. Process y fotoprocess.
13. Monotipistas y fundidores de tipos.

"ARTICULO 5o.- Este Artículo trata sobre el objeto o servicios que presta la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, y que más adelante son enunciados.

#### 4.3 QUIENES INTEGRAN LA CAMARA

"ARTICULO 50".- En atención a la actividad específica de las personas físicas o morales que integran la cámara, han sido constituidos diversos grupos que son los siguientes:

##### 1.- TIPOGRAFIA:

- a).- Impresión de trabajos comerciales.
- b).- Impresión de libros y revistas.
- c).- Linotipía.

c).- Linotipia.

2.- LITOGRAFIA Y OFFSET:

a).- Impresión de trabajos comerciales.

b).- Impresión de libros y revistas.

c).- Impresión de cajas plegadizas.

d).- Formas continuas.

e).- Impresión de polietileno o celofán.

f).- Impresión de etiquetas.

g).- Impresión de sobres y manufacturas.

h).- Fotocomposición.

i).- Flesografía.

j).- Retograbado.

3.- ENCUADERNACION.

a).- Libros.

b).- Revistas.

c).- Libretas y cuadernos.

4.- FOTOGRAFIADO.

a).- Fotolitografía, seleccionadores y re-  
tocadores.

b).- Heligrabados y copias fotostáticas.

5.- GRABADO EN ACERO Y TIMBRADO.

6.- SERIGRAFIA.

7.- OTRAS ESPECIALIDADES.

a).- Talleres de graneado.

b).- Suaje y troquelado.

c).- Monotipistas y fundidores de tipos.

d).- Sellos de Goma.

e).- Rayado.

f).- Diversos.

#### 4.4 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA.

Durante los primeros años de vida de la Cámara, estas son algunas de las actividades que ha desarrollado. Destacan por su importancia las siguientes:

En febrero de 1966, tuvo lugar en el primer congreso nacional de industriales de artes gráficas los primeros asuntos que la cámara abordó; fueron de la manufactura de revistas y libros en el extranjero, obteniéndose resultados muy satisfactorios, pues gran parte de las publicaciones se empezaron a imprimir en México, como la revista de Selecciones del Reader's Digest, Sucesos, La Familia, etc.

La Cámara se avoca también a otros problemas, principalmente el relativo a materias primas básicas para la industria, particularmente aquellas que el Gobierno Federal somete a control de importación a través de la Secretaría de Industria y Comercio, como son las cuchillas para guillotinas, lámina litográfica, químicos, papeles, refacciones, etc.

En 1969 se organiza una gran exposición de maquinaria y equipo gráfico, con una superficie superior a 4,000 m<sup>2</sup>; que hasta la fecha es la mayor y mejor realizada en el Auditorio Nacional. Al mismo tiempo se celebra en México la Asamblea de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica, de la cual nuestro país es miembro fundador.

La presentación en México de la maquinaria más moderna, con motivo de la exposición mencionada, hizo posible que un gran número de industriales la conocieran sin necesidad de desplazarse al extranjero, circunstancia que favoreciera a la mayoría de los clientes agremiados.

En 1972 la Cámara inaugura su edificio y en 1974 se crea el Colegio de Superación de Empresarios de Artes Gráficas (Hoy Instituto Nacional de Artes Gráficas). Otro de los hechos más relevantes, en 1975 se constituye una distribución de materias primas, instrumento que ha permitido regular el precio de venta de las mismas, así como evitar su especulación y escasez.

El programa de integración a nivel nacional ha me recido especial cuidado; se han incrementado las relaciones con los industriales gráficos del interior del País; y así la Cámara dispone actualmente de una Delegación en el Estado de Nuevo León, con sede en la ciudad de Monterrey una cantidad considerable de representaciones en varios Estados de la República, destacándose las ubicadas en: La Comarca Lagunera-Acapulco-Guadaluajara-Ciudad Juárez-Chihuahua-Hermosillo-Puebla-Michoacán-Veracruz y Querétaro.

4.5 SERVICIOS QUE PRESTA ACTUALMENTE LA CAMARA NACIONAL DE DE ARTES GRAFICAS A SUS SOCIOS.

- a) Representación de la Industria Gráfica Nacional ante las autoridades federales y locales; y otros organismos como la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

Este servicio básicamente se refiere a la defensa de los intereses de la industria ante las autoridades, cuando se presenten modificaciones o nuevas disposiciones legales que se considera afecten a la industria.

- b) Fomentar una mayor comunicación entre asociados, fabricantes de materias primas, distribuidores y vendedores de maquinaria.
- c) Proporcionar a los industriales información de todo lo relacionado a las artes gráficas.

El servicio se refiere a mantener un centro de consulta para satisfacer las necesidades de información de los asociados en relación a maquinaria, refacciones, exposiciones en el extranjero, etc.

- d) Conferencias y mesas redondas sobre temas de interés general para los industriales gráficos.

Este servicio satisface las necesidades de actualización de los asociados, en lo que se refiere a tecnología y disposiciones legales.

- e) Inclusión de socios en el directorio de la Cámara.
- Este servicio persigue la promoción de los asociados entre las empresas que consumen sus servicios sin costo alguno para ellos.
- f) Proporcionar a través de la bolsa de trabajo personal idóneo, en las diferentes especialidades de la industria.
- g) Fomentar las relaciones e intercambio técnico y comercial entre los asociados. Esto con el fin de lograr un mejor desarrollo de la industria.
- h) Organización de exposiciones de artes gráficas, donde se dan a conocer los adelantos tecnológicos en la Industria Gráfica Nacional e Internacional. Esto con el fin de que la Industria Gráfica Nacional esté equipada con los últimos avances técnicos.
- i) Promover ordenamientos legales y permisos de importación de materia prima para la Industria Gráfica. Esto para lograr que la industria tenga abastecimiento oportuno de materiales de importación.
- j) Otorgar permisos de importación para refacciones urgentes. El objeto del servicio es otorgar permiso de importación respaldados por la Cámara, para importaciones de refacciones que se requieran de inmediato, siendo aplicables a cualquier aduana de entrada evitando los trámites en la Secretaría de Comercio.
- k) Gestionar la tramitación de la exención de impuestos en la importación de maquinaria a las empresas dedicadas a la impresión o encuadernación de libros.
- l) Regular precios de materias primas. Con este servicio se persigue que en base a pláticas con los proveedores de la industria, los precios no sean elevados en gran escala.
- m) Gestionar el establecimiento de normas de calidad de las materias primas necesarias.
- n) Servicios de consulta y asesoramiento en aspectos contables fiscales y en todos aquellos que puntos que los industriales gráficos tengan obligación de cumplir.

- o) Asesoramiento sobre aspectos obrero patronales.
- p) Gestión de nuevas fracciones arancelarias, que favo rezcan a la industria.

Este servicio tiene como finalidad el lograr por - una parte el establecimiento de fracciones arancela rias que protejan a la industria, y por otra, la li beración de permiso o reducción del arancel de aque llas fracciones que se consideren necesarias para - beneficio de la industria.

- q) Tramitación de cambios de domicilio o razón social, traspasos, tramitación de patentes y marcas, nom bres comerciales, licencias para ubicación de rótulos o anuncios, licencias sanitarias, vistos buenos de ubicación, de bomberos y toda clase de gestiones ante las autoridades oficiales. Este servicio sin - costo alguno.
- r) Proporcionar a los socios que lo soliciten, creden ciales personales de identificación; y
- s) Otorgar cursos de capacitación y adiestramiento a - los trabajadores de los asociados, a través del cen tro de capacitación y adiestramiento para trabajado res de Artes Gráficas, CECATAG.

#### 4.6 TRAMITES Y REQUISITOS PARA QUE UNA EMPRESA DE ARTES GRAFICAS QUEDE REGISTRADA EN LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS ( CANIAG ).

Primero.- Nombre o Razón Social.

- Copia Fotostática del registro federal de contribu yentes.
- Copia fotostática del acta constitutiva de la empre sa.

Segundo.- Solicitud de registro en forma expresa que la Cáma ra a diseñado para tal fin.

Tercero.- Cubrir la cuota conforme al capital social manifes tado, tomando como base el tabulador de cuota para este fin.

Cuarto.- Cumplidos los tres requisitos o pasos anteriores, se procederá a su registro, expidiéndose certificado de registro correspondiente, cuya vigencia será anual.

Quinto.- En los casos de empresas ya registradas, para hacer su renovación, deberá requisitar la solicitud de registro y presentar copia fotostática de su declaración del impuesto al ingreso global de la empresa - del ejercicio global anterior, esto para fines estadísticos.

#### 4.7 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS.

Actualmente la industria de las artes gráficas, está dominada por la pequeña, mediana y artesanal industria, puesto que de las 6243 empresas registradas en CANTIAG, el 97% de ellas están clasificadas dentro de esta categoría (más adelante se verá el criterio tomado por la Cámara para clasificación de esta manera). La característica principal de la industria, es la de estar enfocada a prestar servicios a los sectores públicos, privado y social, y en un mínimo margen, producir bienes que se comercializan directamente entre el público consumidor, es decir, que la Industria de Artes Gráficas en la mayoría de sus especialidades, trabaja a petición expresa del cliente, sea éste del sector público, social o privado, y está presente en casi todo servicio o producto que llega al público consumidor.

La industria de las artes gráficas por su característica de industria de servicio, tiene su mayor concentración en las entidades federativas donde existe una mayor infraestructura y desarrollo industrial, sin embargo, existen empresas gráficas en todo el territorio nacional, considerándose como una de las ramas industriales que aporta beneficios a la sociedad en general, ya que independientemente de satisfacer necesidades de los diferentes sectores, genera un número importante de empleos, y por su condición de pequeña y mediana industria, demanda un alto grado de mano de obra, no obstante que desde la década de los sesentas, se han tenido avances tecnológicos notables que han permitido a la industria gráfica, automatizar sus procesos e incrementar la calidad del servicio que proporciona, utilizando actualmente maquinaria y equipos de tecnología competitiva a nivel internacional.

Como se señala en párrafos anteriores, la industria de artes gráficas está conformada por 6243 empresas distribuidas en el territorio nacional, especializadas en diferentes sistemas de impresión, razón por la cual la Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas, las agrupa en siete segmentos:

- Imprenta y Tipografía.
- Litografía, Offset, Fotograbado y Flexografía.
- Encuadernación.

- Serigrafía.
- Grabado en Acero y Timbrado.
- Fotograbado y Fitolito; y
- Otras especialidades.

La clasificación de las empresas afiliadas a la Cámara responde a su principal actividad dentro de las artes gráficas, lo cual no excluye que además, realicen trabajos de diferentes especialidades.

La localización geográfica de las empresas de artes gráficas en el País se muestran en el cuadro # 1.

La Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas - como se mencionó anteriormente clasifica a las empresas registradas en:

- Artesanales.
- Pequeñas.
- Medianas; y
- Grandes.

Este criterio lo toma considerando tres factores importantes que son:

- Número de trabajadores.
- Valor de los Activos; y
- El valor de sus ventas.

Ya clasificadas en la forma anterior y tomando en cuenta - que son un total de 6243, el porcentaje de las mismas es como sigue:

- Artesanales 60%
- Pequeñas 23%
- Medianas 14%
- Grandes 3%

El cuadro siguiente nos muestra más claramente el criterio para clasificarlas de la forma antes mencionada.

| Empresa     | # de trabajadores | Valor de los activos<br>( en millares de \$ ) | Ventas<br>(mil.) |
|-------------|-------------------|---|------------------|
| Artesanales | 5 máximo          | 1   | 3                |
| Requeñas    | 6 a 30            | 1,5 - 15                                      | 3 - 34           |
| Medianas    | 30 a 100          | 15 - 150                                      | 35 - 120         |
| Grandes     | más de 100        | más de 150                                    | más de 120       |

Cuadro # 1

LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS PLANTAS DE ARTES  
GRAFICAS EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

1982

| Especialidades:<br>Entidad Federativa | Tipografía<br>e<br>Imprenta | Litografía<br>offset y<br>rotograbado | Encuader-<br>nación | Fotogra-<br>bado | Grabadn<br>en<br>acero | Seri-<br>grafia | Otras<br>Especia-<br>lidades | Total        |
|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------|------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| Agascalientes                         | 37                          |                                       |                     | 2                |                        | 1               |                              | 41           |
| Baja C. Norte                         | 60                          | 5                                     |                     | 1                | 1                      | 1               | 1                            | 69           |
| Baja C. Sur                           | 5                           |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 5            |
| Campeche                              | 5                           |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 5            |
| Chiapas                               | 44                          | 3                                     |                     | 2                |                        |                 |                              | 49           |
| Chihuahua                             | 113                         | 12                                    |                     |                  | 6                      |                 | 1                            | 132          |
| Coahuila                              | 64                          | 8                                     |                     | 3                | 1                      | 1               |                              | 77           |
| Colima                                | 1                           |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 1            |
| Distrito Federal                      | 1,994                       | 779                                   | 201                 | 363              | 111                    | 121             | 310                          | 3,879        |
| Durango                               | 28                          | 2                                     |                     |                  |                        |                 |                              | 30           |
| Edo. de México                        | 98                          | 48                                    | 3                   | 6                | 2                      | 14              | 5                            | 176          |
| Guanajuato                            | 70                          | 7                                     |                     | 3                |                        | 1               |                              | 81           |
| Guerrero                              | 52                          | 1                                     |                     | 7                |                        | 1               | 1                            | 62           |
| Hidalgo                               | 14                          |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 14           |
| Jalisco                               | 323                         | 37                                    | 10                  | 24               | 4                      | 4               | 8                            | 410          |
| Michoacán                             | 53                          | 3                                     |                     | 3                | 1                      |                 | 1                            | 61           |
| Morelos                               | 14                          |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 14           |
| Nayarit                               | 16                          |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 16           |
| Nuevo León                            | 429                         | 40                                    | 10                  | 22               | 4                      | 12              | 20                           | 537          |
| Oaxaca                                | 20                          |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 20           |
| Puebla                                | 69                          | 10                                    | 4                   | 2                |                        |                 |                              | 85           |
| Querétaro                             | 22                          | 4                                     | 1                   |                  |                        |                 | 1                            | 28           |
| Quintana Roo                          | 2                           |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 2            |
| San Luis Potosí                       | 20                          | 3                                     | 1                   |                  |                        |                 |                              | 24           |
| Sinaloa                               | 70                          | 13                                    |                     | 3                |                        | 1               | 2                            | 89           |
| Sonora                                | 82                          | 23                                    | 1                   | 4                |                        | 1               | 3                            | 114          |
| Tabasco                               | 4                           | 3                                     |                     |                  |                        |                 |                              | 7            |
| Tamaulipas                            | 38                          | 3                                     | 1                   |                  |                        |                 | 1                            | 43           |
| Tlaxcala                              | 7                           |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 7            |
| Veracruz                              | 107                         | 8                                     | 4                   | 3                |                        | 1               | 1                            | 124          |
| Yucatán                               | 23                          | 2                                     |                     | 2                |                        |                 |                              | 27           |
| Zacatecas                             | 14                          |                                       |                     |                  |                        |                 |                              | 14           |
| <b>Totales</b>                        | <b>3,898</b>                | <b>1,014</b>                          | <b>236</b>          | <b>456</b>       | <b>124</b>             | <b>159</b>      | <b>356</b>                   | <b>6,243</b> |
| % del total                           | 62.44%                      | 16.24%                                | 3.78%               | 7.30%            | 1.99%                  | 2.55%           | 5.70%                        | 100%         |

Fuente: Caniag

#### 4.3 EVOLUCION DE LA INDUSTRIA.

La Industria de Artes Gráficas es una de las más antiguas en México, la primera imprenta fué instalada en el año de 1524- y a partir de esa fecha, su intervención ha sido definitiva tan to en el aspecto cultural como en el político, económico y so - cial del País.

Hasta la década de los treinta, al igual que en otros - países, el desarrollo de la Industria Gráfica había limitado al ámbito de la impresión tipográfica, sistema directo de impre - sión modificado y mejorado desde que Gutemberg lo dió a conocer, y es a partir de la década de los sesentas, cuando se empezaran a tener innovaciones y avances tecnológicos que permiten mejo - rar los procesos de producción, tanto en calidad como en produc - tividad, iniciándose una nueva imagen de la Industria de las Ar - tes Gráficas.

En nuestro País, al igual que en los países desarrollados, la industria de las Artes Gráficas, ha actualizado sus proce - sos e incrementado su capacidad instalada para la producción de libros, revistas, empaques, etc., a la fecha, la industria cuen - ta con los últimos avances tecnológicos que le permiten compe - tir en calidad con otros países.

Tal situación ha coadyuvado al desarrollo de los fabrican - tes del papel, tintas y otros insumos ocupados por la industria gráfica, facilitando así su desempeño. Sin embargo debido a la falta de producción nacional de maquinaria y equipos, la depen - dencia tecnológica es total, y por lo tanto, las empresas se en - cuentran actualmente con deudas significativas en moneda extran - jera y sin posibilidad de obtener financiamientos a tasas acep - tables, lo que les dificultará mantener el nivel tecnológico y la competitividad en los mercados externos, por lo que se consi - dera urgente analizar y modificar la política y criterios que - se aplican a la importación de maquinaria y equipo para esta in - dustria, siendo de mayor relevancia la adecuación de criterios - para importar refacciones y de esa manera mantener activa la - planta productiva.

Cabe anotar que aún cuando se han implementado los avan - ces tecnológicos, los beneficios no han sido los esperados, ya - que no existe personal especializado suficiente para la Indus - tria de Artes Gráficas.

Esto ha ocasionado que las inversiones en tecnología no sean adecuadas para buscar los procesos integrados, por lo que la Cámara recomienda: Se realice campaña para crear una bolsa de subcontratación que permita la complementación con otras empresas, la prestación recíproca de servicios y la racionalización de la producción, logrando así aprovechar el parque industrial instalado.

#### 4.8.1 FINANCIAMIENTO A LA INDUSTRIA.

Considerando las condiciones económicas actuales, donde el dinero tiene un alto costo, y si se toma en cuenta la dependencia tecnológica de la industria, la situación del mercado de impresos que obliga a las empresas a contar con un alto capital de trabajo para poder cubrir sus gastos fijos, financiar el trabajo del cliente, (que por el ambiente económico general y la competencia le están presionando para que su cartera se maneje a más largos plazos, mantener un stock de materias primas, cubrir sus gastos financieros que actualmente representan un índice alto de sus ingresos, y mantener su tecnología, se hace necesario cuenten con las fuentes de financiamiento que le permitan sobrevivir y llegar a pensar en un desarrollo a largo plazo. Sin embargo, la única alternativa que se presenta a la industria de las Artes Gráficas como canal de financiamiento, y escon sus amplias excepciones, son los bancos ya que pensar en tener acceso a los fondos de fomento con tasas más accesibles que la de los bancos no es posible, dado las políticas sectoriales y regionales, dictadas para el otorgamiento de créditos a través de dichos fondos.

#### 4.8.2 CALIDAD Y NORMAS.

Debido a la diversidad de productos que la Industria de Artes Gráficas elabora, no existe normas de calidad establecidas oficialmente, no obstante, si se considera que la calidad de un impreso está soportada por la calidad de las materias primas, podemos señalar que existen normas oficiales mexicanas de los principales papeles y tintas que se ocupan, pero estas normas, que no son obligatorias, permiten que en muchos casos, la calidad de las materias primas no sea la adecuada.

#### 4.8.3 PRODUCTIVIDAD, CAPACITACION Y EMPLEO.

Tal como lo señalamos en renglones anteriores, la Industria de Artes Gráficas está integrada en un 97% por pequeñas y medianas empresas que requieren de mano de obra calificada, y según registros de la Cámara al año de 1982, las diversas especialidades de la Industria ocupan 118924 trabajadores y empleados, distribuidos en la forma siguiente:

Se considera que no se ha dado a esta industria la importancia que representa, ya que dentro de los planes educativos del gobierno, sólo se cuentan con dos planteles para formar personal, el CET. núm. 11 y el CET. núm. 16 ubicados en la ciudad de México y Querétaro respectivamente. Por lo tanto, uno de los problemas principales que afectan el desarrollo de la industria, la falta de personal capacitado y apto y que no existen centros de formación de personal, quedando a cargo de los empresarios el costo de formar personal técnico en una forma práctica y empírica.

Cabe hacer notar que el subsector de empresas artesanas y pequeñas son las que sufren más la agotación y la falta de personal capacitado, esto se debe a que carecen de los medios para fijar niveles salariales similares a las empresas más eficientes, y se genera la piratería, ocasionando un encarecimiento de la mano de obra que viene a desquiciar el mercado de trabajo y deja el poder de negociación en manos del trabajador.

Referente a la productividad, estudios realizados por CANIAG, encontramos que aún cuando la industria está equipada en los últimos avances tecnológicos, el índice de productividad es mucho menor al de otros países, y se pierden así, las ventajas de contar con el equipo adecuado que permita responder eficientemente a las necesidades del mercado ya determinado y atendido, enfrentando como única alternativa de solución, la capacidad y adiestramiento de los trabajadores y empleados, sin embargo, encontramos que la mayoría de las empresas, no se ocupan de capacitar y adiestrar a sus trabajadores y empleados, (resignándose a seguir viviendo con estos vicios, que en muchos casos deforman la decisión de compra de equipo para realizar ampliaciones, estos sin dejar de anotar que el otorgar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y empleados es obligatorio (Art. 153 de la Ley Federal del Trabajo).

#### 4.8.4 VENTAS.

La producción de la Industria de Artes Gráficas, depende fundamentalmente de la situación de otros sectores productivos, por ejemplo, el de los alimentos, con su demanda y publicidad. La distribución de dichos mercados, entre las empresas de Artes Gráficas, se realiza mediante un proceso selectivo de empresas por especialización, capacidad tecnológica y capacidad financiera, pero debido a la heterogeneidad de la producción en las empresas gráficas se agudizan los problemas de competencia, ya que no existe una labor de investigación de mercado, determinándose los objetivos de producción más en forma intuitiva que de criterio técnico, creando un mercado caótico.

Así se encuentra que actualmente, la oferta supera a la demanda de servicios, implicando la tendencia de que el cliente se incline a manejar el mercado, fijando las condiciones, presionando los precios, definiendo las formas de pago y casi determinando los márgenes de utilidad. Una situación de esta naturaleza, implica un replanteamiento de las estrategias de venta y un manejo diferente de los objetivos de producción. Si a esta abundancia en la oferta se le agrega la presencia en el mercado de una competencia desleal, surgida de empresas semiclandestinas y desorganizadas, la situación tiende a complicarse, ya que esta competencia desleal, encubierta en su desorganización legal y de difícil control, implanta precios, condiciones y métodos de venta que salen de los patrones éticos en perjuicio de empresas legalmente constituidas.

#### 4.8.5 PERSPECTIVAS.

La Industria de las Artes Gráficas no ha sido considerada en su valor real, ni se le ha dado la importancia debida, siendo que es una Industria que por su condición de Industria de apoyo a los sectores públicos, social y privado, y sus aportaciones a la difusión de la cultura y a la economía (ocupa el sexto lugar en la participación del PIB) del País, debería contar con los apoyos, estímulos y políticas de fomento que le permitan tener un desarrollo sano y sostenido, ya que en caso contrario, la Industria de Artes Gráficas en corto plazo perderá lo que en mucho tiempo se ha venido logrando, por lo que de inmediato se deben buscar soluciones a los problemas que a continuación se presentan:

#### 4.8.6 COMPETENCIA DESLEAL DE LOS INDUSTRIALES.

Siendo el mercado de impresos actualmente una guerra de precios, situación que se ocasiona por varios factores, de entre los que sobresale la falta de aplicación de una contabilidad de costos y herramientas administrativas, por lo que la Cámara propone:

- a) Que toda vez que se cuenta con la estructura de un Centro de Capacitación, se inicie una campaña para que los empresarios se capaciten principalmente en el manejo de costos.
- b) Realizar una campaña para que la competencia sea sana y real, señalando las afectaciones que se tienen.
- c) Realizar gestiones para que exista control estatal de aquellas empresas que operan a oscuras y cuyos patrones de comportamiento están conformados por las variantes de la competencia desleal, protegiendo de esta manera a las empresas constituidas legalmente que cumplen una función social y contribuyen al desarrollo general del País.
- d) Delinear la estructura de un documento que señale pautas comunes para el análisis de costos, con el fin de igualar precios, sino con el objeto específico de preestablecer factores de costo que deberán tener en cuenta, aún cuando en la práctica y ante la heterogeneidad y cantidad de variables que constituyen una estructura de costos, se obtengan diversos resultados inclusive entre empresas situadas aparentemente en el mismo nivel de desarrollo.

#### 4.8.6.1 -FALTA DE CAPACITACION EMPRESARIAL.

Se ha señalado que éste es un problema que incide a alto grado para la existencia de la competencia desleal, por lo que recomienda CANIAG se busque que los empresarios se capaciten a través del Centro de Capacitación implementado por la propia Cámara.

-Abastecimiento oportuno de materias primas y precios de las mismas.

Se considera que éste es el problema básico que afronta la industria en la mayor parte del territorio nacional, por lo

que es conveniente el que se creé una institución cuyo fin sea la compra y distribución de materias primas, tanto de fabricación nacional como de importación, entre los asociados a la Cámara y lograr de esa manera mejores precios.

#### 4.8.6.2 -RESTRICCIONES A LA IMPORTACION DE EQUIPO Y MAQUINARIA.

Respecto a este punto, se realizan gestiones, para que - los criterios actuales que se aplican para la autorización de permisos de importación de maquinaria se modifiquen, realizando una revisión de aranceles que se les aplica. Cabe hacer notar, que actualmente la Secofin ha modificado sus políticas, - resolviendo así algunos de los problemas que enfrenta la planta productiva.

-Falta de personal calificado.

Según estudios realizados por la Cámara, la baja productividad se debe a la falta de personal calificado, por lo que propone: Promover la capacitación de los trabajadores y empleados a través de su Centro de Capacitación, adecuando sus cursos a las necesidades que la Industria vaya requiriendo. Promover ante las autoridades educativas, la creación de centros de formación personal a nivel de operario calificado, y no de técnicos que requieran años de estudio, los que también deberán - prepararse, y realizar campaña que señale la importancia de la capacitación y su relación costo-beneficio.

#### 4.8.6.2 -FINANCIAMIENTO.

Por último atacar el problema de financiamiento, pues es uno de los factores más importantes que pueden apoyar el desarrollo de la industria por lo que se propone:

Se realicen gestiones ante las autoridades de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, para que la Industria de Artes Gráficas tenga acceso a los créditos de fomento que operan los fideicomisos creados por el gobierno federal, proponiendo se modifiquen las políticas sectoriales y regionales para la autorización de créditos, y se manejen por cajones específicos para cada rama industrial.

#### 4.9 IMPORTANCIA.

La Industria de las Artes Gráficas ocupa un lugar considerable dentro de la industria nacional. Está constituida aproximadamente - por 6243 industriales los cuáles en su gran mayoría se encuentran - afiliados a la Cámara.

Esta industria se encuentra en una etapa decisiva de expansión lo que llama una mejor utilización de sus recursos humanos, materiales y financieros.

El desarrollo de esta industria es más notario sobre todo en - lo que se refiere a la producción de libros. En 1980 la balanza comercial al respecto, era deficitaria de importados contra exportados.

Actualmente gracias a los incentivos que otorga el Gobierno - Federal, conseguidos por medio de la Cámara se ha incrementado de - manera considerable la producción de libros. Independientemente de los incentivos, las grandes inversiones han aportado su capital y - esfuerzo para la producción de libros, lo que fomenta la creación - de nuevas empresas, incrementando la producción nacional y limitando la importación.

## 5. DETERMINACION DEL UNIVERSO.

### 5.1. Antecedentes de la Fotografía.

"La historia de ... es la historia de la Industria Fotográfica".

Empieza en 1877.

En este año, el señor George Eastman, oficinista en una Institución Bancaria, escogió la fotografía como pasatiempo. Poco después, - al darse cuenta que los materiales y el equipo que utilizaba eran sumamente voluminosos y los sistemas de trabajo incómodos, consideró necesario simplificar la fotografía mediante técnicas más sencillas, para tomar mejores fotos con mayor facilidad.

El primer producto que desarrolló el señor Eastman fué una placa seca, muy superior a todo lo producido en esas fechas en el mundo. Basándose en su producto formó en 1880, con un solo empleado, una empresa localizada en Rochester, New York, esto fué el principio de la organización Eastman.

George Eastman, hombre dotado de una innata visión de los negocios comprendió la enorme fuerza comercial que representaba una buena marca de fábrica y decidió crear una palabra diferente, que reuniera una serie de características especiales. Entonces surgió la marca que ahora es una garantía y prestigio mundial; y a partir de 1892 su empresa tomó el nombre de Eastman Company.

La palabra que dá prestigio a los productos fotográficos ha permitido a la empresa colocar sus productos muy por encima de otros, logrando con ello ratings de ventas muy voluminosos. Desde su inicio, - la empresa fue una organización dedicada a la investigación. La primera película transparente fue desarrollada por Eastman y aprovechada por Thomas Edison para el perfeccionamiento del cinematográfico.

Las aportaciones del Sr. Eastman a la humanidad son de valor incalculable. A continuación transcribimos algunas líneas de un periódico Nueva York Times, aparecido al ocurrir su muerte.

"George Eastman fue el factor decisivo para hacer de la fotografía no sólo un nuevo arte incalculable para la diversión y educación de todos los hombres, sino también una ciencia que ha contribuido ~~establemente~~ al progreso del mundo".

A través de los años la empresa ha seguido y seguirá explorando

todos los aspectos de la fotografía. Ha instalado plantas manufactureras, contratando empleados en todo el mundo y colaborando con los distribuidores para satisfacer la creciente demanda que estos productos han logrado por su buena calidad y precio razonable.

En la actualidad, trabajan en esta empresa alrededor del mundo más de 120.000 personas, distribuidas en todos los países, cuyas condiciones económicas y políticas lo permiten.

El 12 de Septiembre de 1922, época en que los embarques y acarreos todavía se hacían en "carro de mulas", esta empresa inició sus actividades en México. La nueva casa se localizaba en las calles de Independencia y aunque trabajaban en ella apenas unas cuantas personas se lograba satisfacer la demanda de un número de consumidores cada vez mayor, que hicieron posible su rápida expansión.

En 1932 tomó un nuevo giro y poco tiempo después el crecimiento de la empresa hizo necesario la expansión de su edificio, pues la organización y funcionamiento de la Compañía demandaba mayor espacio.

Fue en 1949 el antecedente más significativo del constante crecimiento que experimentaba día a día, con mayor frecuencia. Fue entonces cuando dicha empresa introdujo al mercado toda la serie de nuevas líneas de productos que, gracias a la decidida aceptación del público, hicieron posible su predominio en el mercado.

Las actuales oficinas son de las más modernas de América Latina y en las que están desde diciembre de 1964, cuentan con un área alrededor de 30.000 M<sup>2</sup>. El conjunto se divide en dos partes principales: La correspondiente a oficinas de dos pisos, tiene una superficie de alrededor de 3.200 M<sup>2</sup> cada uno y su frente está orientado hacia una de las avenidas principales de la ciudad de México, la destinada a almacenes es una estructura independiente que ocupa cerca de 5.000 M<sup>2</sup>.

La estructura en general es de gran resistencia y la parte correspondiente a oficinas ha sido calculada para soportar un tercer piso cuando sea necesario ampliar la sección.

Se ha instalado dentro del edificio un nuevo sistema de protección contra incendio, que consta de hidrantes y rociadores automáticos el cuál está complementado con un excelente sistema de iluminación artificial, cuya magnitud puede estimarse por dato que hay más de 1.200 portalámparas en la parte asignada a oficinas sólo

mente. Aunque el diseño permitiera depender de ventilación natural si fuera necesario, existe un moderno sistema de aire acondicionado y clima artificial, que mantiene una temperatura regulada de 22 °C y renueva el aire a razón de aproximadamente 66000 pies cúbicos por minuto.

Trabajan actualmente para la empresa alrededor de 750 empleados los cuales están constantemente al servicio de los consumidores que favorecen a la empresa con su predilección

## 5.2. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS.

La empresa, mediante el esfuerzo de todos y cada uno de sus trabajadores, acomete la importante tarea de cumplir su objetivo primordial; satisfacer las crecientes necesidades de mercados en constante expansión.

De esta manera la Compañía no sólo colabora con el desarrollo del País, sino que también proporciona sus elementos de esparcimiento y diversión. A través de sus diversas actividades, se propone principalmente a:

- Difundir la imagen de la empresa, reflejo de la actitud participativa de todos sus empleados.
- Dar a conocer la importancia de la fotografía en la época actual.
- Servir a más de mil distribuidores fotográficos y a todos sus clientes directos.
- Asesorar técnicamente a más de 15.000 consumidores de productos fotográficos, en diversas ramas técnicas.
- Ofrecer cerca de 60 recursos relacionados con diversos aspectos de la fotografía.
- Editar varias revistas técnicas sobre los sistemas y productos que maneja.
- Surtir más de 5.000 diferentes productos que se mantienen siempre en existencia.

## 5.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS.

El hombre de la empresa, reconocido internacionalmente, como el más prestigiado en fotografía, va más allá de lo específicamente fotográfico. Diversas plantas en los Estados Unidos fabrican Artículos que se han derivado de la investigación en los laboratorios, como son por ejemplo: Vitaminas, fibras sintéticas, filtros-

para cigarrillos, y colorantes, etc.

En México, la Compañía maneja productos relacionados con la fotografía exclusivamente. Los mencionados en el párrafo anterior están representados por empresarios locales en sus respectivos campos de actividad.

El almacén alberga más de 5.000 diferentes productos, - que se clasifican de acuerdo con el mercado al que pertenece.

- A) Mercado de consumo, profesionales y fotoacabados. -  
( Aparatos, Equipo y Material sensible para aficionados, profesionales y laboratorios de revelado ).
- B) Mercado de sistemas para negocios (microfilmación, copiadoras para oficinas, fotoreproducción, etc.)
- C) Mercados radiológicos (radiologías, radiografías - médicas, fotografía clásica, etc.)
- D) Mercado de Artes Gráficas (cámara, películas, etiqueta, etc...)
- E) Mercados de cine profesional (películas y material para T.V., cine.)
- F) Mercados Audio-visuales (aparatos y equipo para la educación).
- G) Servicio a equipo de clientes.

#### 5.4. CENTRO DE DISTRIBUCION.

Debido al constante crecimiento y desarrollo del mercado en nuestro País, se consideró oportuno establecer centros respectivos de la empresa en ciudades y zonas que, por su propio desenvolvimiento y la demanda cada vez mayor de los productos, requieren atención más directa e inmediata. Por ello se inauguró en 1968 un centro de distribución en Nuevo León, que otorga un servicio - más directo y eficiente a más de 400 distribuidores y usuarios en Nuevo León y sus vecinos Tamaulipas, Coahuila, Chihuahua y Durango.

Alentando por el éxito de su primer centro de distribución, la empresa decidió extender este servicio a otra zona de gran desarrollo e importancia, como es sin duda la costa del Pacífico y el Occidente de México.

Por lo tanto, tras los estudios del mercado, y de todo lo relativo al caso, decidió abrir otro centro que abasteciera aque -

lla zona de la ciudad de Guadalajara, en donde también exprofesa mente se construyó un magnífico local. Este nuevo centro abrió sus puertas al público en 1970.

Con el establecimiento de tales centros, la empresa logra no sólo atender mejor las necesidades del mercado de ta les zonas, sino que al hacerlo, contribuye en la medida de sus posibilidades, al desarrollo económico de México, abriendo nuevas fuentes de trabajo.

#### 5.5. POLITICAS BASICAS DE PERSONAL.

Las normas de trabajo "Trato Justo" y "Puertas Abiertas", nacieron simultáneamente con la empresa, pues es de interés de la Compañía tratar a todo su personal con justicia y consideración.

La norma de puerta abierta garantiza la aplicación del trato justo, pues hace hincapié en la atención de que todos sus miembros se sientan con absoluta libertad de poderse expresar, con la seguridad de que serán escuchados.

A continuación exponemos algunos aspectos que el trabajador debe cuidar constantemente.

Su puntualidad y asistencia son una de las bases sobre las que sostiene la empresa, en cuanto organización, serenidad y eficiencia.

Su deseo de recuperación será factor importante para que el personal progrese dentro de la Compañía. Si debido a circunstancias inevitables se atrasa en su trabajo, el empleado deberá informar a su supervisor para que éste le proporcione la ayuda necesaria.

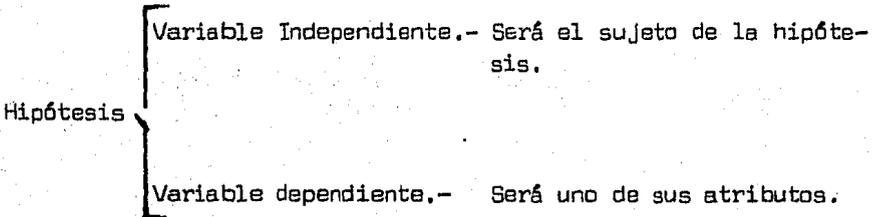
6. HIPOTESIS.

6.1. CONCEPTO.- Hipótesis es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. Proposición es un conjunto de palabras que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre sí por un verbo. El adverbio tentativamente dice- que proponemos la respuesta sin saber aún si las observaciones,- hechos o datos, la comprobarán o disprobarán.

En conclusión, se puede definir a la hipótesis como - un planteamiento teórico tentativo, que relaciona todos los hechos conocidos. (1)

La formulación de una hipótesis se da luego de que un problema ha sido identificado, y de que pueda ser estudiado, debiéndose formular un planteamiento teórico que recoja todos los hechos conocidos.

Generalmente hablando, la variable independiente será el sujeto de la hipótesis y la variable dependiente uno de sus atributos.



6.2. LOS TERMINOS DE LA HIPOTESIS.- Las palabras en que expresamos la respuesta al problema, requieren el análisis de operatividad, validez y fidedignidad. Sin embargo, hay que insistir en que la clara definición de los términos de la Hipótesis es una condición de importancia fundamental para el desarrollo de la investigación. Si los términos de la hipótesis carecen de operatividad, fidedignidad y validez, el investigador irá a tientas y nunca sabrá a punto fijo cuál es el objeto del trabajo que está desarrollando.

Podemos representar la hipótesis de una forma simbólica, y la cual nos quedaría de la siguiente manera:

$$V_1 \text{ ----- } V_2$$

En donde:

$$V_1 = \text{Variable independientes.}$$

( 1 ) Bruce J. Cohen. Introducción a la Sociología. Editorial McGraw-Hill.

$V_2$  = Variable dependiente; y

----- = Entonces.

### 6.3. CLASIFICACION DE HIPOTESIS.

Hipótesis Alternativas.- Al responder a un problema, dado el elemento de probabilidad incluido en la hipótesis, es muy conveniente proponer otras hipótesis en que aparezcan variables independientes distintas de la primera que formulamos. Es muy difícil, por no decir imposible, que a la primera reflexión acertemos con la variable independiente de un fenómeno. Por la seguridad de nuestro trabajo, para no perder tiempo en búsquedas inútiles es conveniente esforzarnos en buscar diferentes hipótesis alternativas como respuesta a un mismo problema y escoger entre ellas cuáles y en qué orden vamos a tratar su comprobación.

Hipótesis Nula.- El concepto de hipótesis nula lo tomamos de la estadística. En la llamada inferencia estadística, o sea en el uso de estadísticas de nuestras pequeñas para inferir características de los parámetros de una población, la hipótesis nula es una hipótesis formulada para ser rechazada como que el resultado de la estadística de la muestra se debe únicamente a la casualidad, en otras palabras, no corresponde a la población de la que fue tomada la muestra.

Hipótesis de Trabajo.- Con ese nombre denominamos hipótesis propuestas provisionalmente para la investigación, en una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva. El concepto heurístico y el concepto programático es aquel en que se enuncian ordenadamente una serie de problemas y se proponen a la vez para cada problema una o varias hipótesis, pero sin emprender aún el diseño de la prueba para la comprobación o disprobación de tales hipótesis. El vocablo "heurístico", podemos traducirlo al castellano como "para encontrar algo", un estudio heurístico es aquel en que se propone una hipótesis para fines de hallazgo de otras hipótesis más generales o sugestivas.

### 6.4. FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

Considerando la hipótesis como un "conjunto de conceptos lógicamente vinculados entre sí que presentan una interrelación de causa-efecto dada por una variable dependiente y una independiente", la determinación de nuestra hipótesis quedó establecida de la siguiente manera:

"El no considerar la capacitación y adiestramiento como una necesidad prioritaria, generará como consecuencia una falta de contribución oportuna del personal en los objetivos de la organización".

#### 6.4.1. DETERMINACION DE LAS VARIABLES.

Variable Independiente.- Para nuestra investigación, quedó integrada en la forma siguiente:

"El no considerar la capacitación y adiestramiento como una necesidad prioritaria".

Variable Dependiente.- A su vez esta variable quedó formada de la siguiente manera:

"Generará como consecuencia una falta de contribución oportuna del personal en los objetivos de la organización".

Como puede observarse, una variable está condicionada a la otra, es decir representa el efecto provocado por una causa.

## 7. OBJETIVO.

7.1. CONCEPTO.- La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta. Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro.

## 7.2. CLASIFICACION DE OBJETIVOS.

-Objetivos Individuales y Colectivos.- Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta, de los objetivos de un grupo humano. Cuantos entran a formar parte de ese grupo, o lo hacen con la mira de obtener un bien común, o una utilidad común; pero, obviamente, los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente a los objetivos perseguidos por algunas de las personas que lo forman.

-Objetivos generales y particulares.- Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es: que son sólo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.

-Objetivos básicos, secundarios y colaterales.- Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Los objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios. Existen otros tipos de objetivos como son: Objetivos a corto y largo plazo, objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.

## 7.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.

La palabra objetivo implica como se dijo anteriormente, la idea de algo hacia lo cuál se lanzan o dirigen nuestras acciones.

Los objetivos que pretenden lograrse por medio de la presente investigación son:

- A).- Aprobar o disprobar la hipótesis establecida.
- B).- Conocer que tanto el personal está consiente de la existencia de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- C).- Identificar de que manera contribuye la capacitación y adiestramiento en el desarrollo de los trabajadores en la empresa.

- D).- Conocer en base a los cursos que promueven en la empresa, - la incidencia de asistencia a los mismos.
- E).- Conocer hasta donde se justifica la capacitación y adiestramiento en la organización,
- F).- Conocer que identidad tiene la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- G).- Cumplir con los requisitos para la aprobación del Seminario de Investigación Administrativa en forma satisfactoria.

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

### 8.1. DETERMINACION DEL MEDIO PARA LA CAPTACION DE DATOS.

Atendiendo a las necesidades de nuestra investigación y a la magnitud de la muestra, se eligió para la recabación de datos el cuestionario de alternativa múltiple.

### 8.2. CORRECCION Y AJUSTE AL CUESTIONARIO.

### 8.3. ESTRUCTURACION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO.

Estructuración en base a las observaciones obtenidas, sobre las definiciones del cuestionario.

### 8.4. DETERMINACION DE RECURSOS MATERIALES.

Cantidad de cuestionarios necesarios para la investigación, considerando magnitud de la muestra, extravíos, faltantes, desperdicios, etc.

### 8.5. ASIGNACION DE ENTREVISTAS.

Asignación de los empleados y horarios correspondientes a cada encuestador y determinación de fechas límites para la realización de las entrevistas respectivas.

### 8.6. ESTRATEGIA DE LEVANTAMIENTO.

8.6.1. Método de entrevistas dirigida o tendiente a facilitar a facilitar la obtención de datos concretos y objetivos, evitando la confusión o incomprensión de algunas preguntas.

8.6.2. Presentación ante la empresa muestreada por medio de una carta que señalará los propósitos de la investigación y que servirá como medio identificación al encuestador.

8.6.3. Distribución de cuestionarios entre los encuestadores, con el objeto de evitar la consiguiente pérdida de tiempo.

8.6.4. Entrega de conclusiones, Lic. del Departamento de Recursos Humanos, como reconocimiento a su colaboración.

### 8.7. DURACION DE LA ENCUESTA.

8 semanas ( Agosto - Septiembre de 1984 ).

### 8.8. RECOPIACION DE DATOS.

Entrevistas personales con el encargado del Departamento de Capacitación de Artes Gráficas, Sr. Abel Rodríguez; con el Lic. Roberto Fernández del Departamento de Relaciones Industriales y por último con el Gerente del Departamento de Recursos Humanos, Lic. Gustavo Sosa.

### 8.9. MANEJO DE LA INFORMACION.

Se efectuó en forma manual por medio de gráficas y tablas estadísticas.

### 8.10. DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para localizar el total de empresas dedicadas al ramo de las Artes Gráficas ubicadas en el Distrito Federal y área metropolitana, misma que integrarían el universo de nuestra investigación, se recurrió a la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas.

Se obtuvo como resultado un total de 6243, registradas como empresas dedicadas al ramo de las artes gráficas.

Debido a la magnitud del universo y a la problemática registrada en la empresa en investigación, se optó por tomar como población el número de trabajadores de la empresa, porcentaje que nos daría un elevado nivel de confianza con un margen permitido hasta del 11% para absorber los problemas que se presentasen en la investigación.

Los lineamientos seguidos para la selección y clasificación de la muestra fueron los siguientes:

- No. de trabajadores.
- Separación de la muestra.

Determinación estadística. Se tienen dos fórmulas que son:

$$N = \frac{1}{A^2}$$
 Que es la fórmula para sacar la muestra no exhaustiva.

$$N = \frac{N \times n}{N \times n}$$
 Que es la fórmula para sacar la muestra exhaustiva.

La población de la empresa investigada es de:

N= 600 trabajadores; y

el margen de error es de 11%

Sustituyendo.

$$N = \frac{1}{.11 \times .11} = \frac{1}{0.0121} = 82.64$$

$$N = \frac{600 \times 82.64}{600 + 82.64} = \frac{49587}{682.64} = 72.639$$

Nosotros decidimos trabajar con la muestra exhaustiva, por lo tanto la muestra de nuestra investigación fué de 72 cuestionarios.

## 9. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.

### 9.1. Estructuración del Cuestionario.

El cuestionario es un eficaz auxiliar en la observación, uniformiza la técnica de la observación permitiendo que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeta a determinadas condiciones.

El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa objetos de estudio.

Para fines de la investigación, se estructuró el cuestionario, de manera que se enfatizara en el objetivo de cada una de las preguntas del mismo, quedando de la siguiente forma:

#### CUESTIONARIO

| PREGUNTA   | OBJETIVO  |
|--|---|
| 1.- Edad.  | - Son tomadas como variables de control, ya que permite al entrevistador inducir al entrevistado al cuestionario.   |
| 2.- Estado Civil.  |   |
| 3.- Sexo.  |   |
| 4.- Antigüedad en la Empresa   |   |
| 6.- Estudios realizados.   | - Por otro lado, cabe mencionar que pueden arrojar datos importantes para la investigación (dependiendo del tipo de investigación que se realice).                |
| 5.- Existen cursos de Capacitación y Adiestramiento.   | - Nos va a permitir aprobar o disprobar en gran parte la hipótesis establecida.   |
| 7.- En cuantas ocasiones te han elegido en la empresa para que acudas a un curso de Capacitación y Adiestramiento. | - Verificar la existencia de cursos de Capacitación y Adiestramiento dentro de la empresa; por otro lado conocer la participación de los empleados en los mismos. |

- 8.- En base a los cursos que que has asistido por parte de la empresa con que se relaciona ¿ A cuántos cursos has asistido.
- 9.- De qué manera han contribuido los cursos para tu desarrollo en la empresa.
- 10.- A qué tipo de curso te gustaría asistir.
- 11.- Conoces a los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- 12.- En caso de existir cursos en la empresa, como se selecciona al personal para esos cursos.
- 13.- Si asistieras a cursos de Capacitación y Adiestramiento.
- Verificar la existencia de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- A qué área de la organización son enfocados; y
- conocen el número de cursos a los que han asistido los empleados.
- Nos permitirá aprobar o disprobar uno de los objetivos particulares de la investigación.
- Determinar el área hacia la cual deban ser enfocados los cursos de Capacitación y Adiestramiento, tomando en cuenta las necesidades del trabajador.
- Conocer los lineamientos legales en los cuales se basa la Capacitación y Adiestramiento.-
- Verificar si la empresa cumple con estos requisitos.
- Conocer los métodos en los que se basa la empresa, para seleccionar al personal para que asistan a los cursos que otorga la propia empresa.
- Determinar la influencia que puedan tener estos cursos en el empleado.

## PREGUNTA

## OBJETIVO

- |   |  |
|---|--|
| 14.- Si se capacitara al personal en la empresa.  | - Determinar la influencia de los cursos de Capacitación y Adiestramiento en las actividades de los trabajadores.  |
| 15.- De qué manera influye en tí un curso de Capacitación y Adiestramiento.   | - Conocer los beneficios que pueda obtener o recibir en un momento dado la empresa y el propio trabajador.   |
| 16.- Qué tanto te sientes motivado en la empresa.   | - Conocer en forma general la motivación que dá la empresa a sus trabajadores para la realización de sus actividades.  |
| 17.- Qué tanto participa la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para la implantación y funcionamiento de los programas de este tipo. | - Conocer la participación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la elaboración y aplicación de programas de Capacitación y Adiestramiento. |
| 18.- Qué tan importante es para tí la Capacitación y Adiestramiento.  | - Nos permitirá aprobar o disprobar uno de los objetivos particulares de la investigación.   |
| 19.- Cómo contribuiría la Capacitación y Adiestramiento en el funcionamiento de la empresa.   | - Conocer los beneficios que obtendría la empresa si se aplican cursos de Capacitación y Adiestramiento.   |

9.2. CUESTIONARIO PILOTO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

U N A M

Que aplican los alumnos: LOPA GARCIA ALBERTO y TORRES ROJAS MA. DEL REFUGIO, y el cual es necesario en la materia de Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Favor de marcar con una "X" la alternativa de cada pregunta que más se acerque a la realidad.

P R E G U N T A S .

1.- Edad.

- De 18 hasta 27 años . . . . . ( )
- Más de 27 hasta 37 años . . . . . ( )
- Más de 37 hasta 47 años . . . . . ( )
- Más de 47 hasta 57 años . . . . . ( )

2.- Estado Civil.

- Casado . . . . . ( )
- Soltero . . . . . ( )
- Viudo . . . . . ( )
- Unión libre . . . . . ( )

3.- Sexo.

- Masculino . . . . . ( )
- Femenino . . . . . ( )

4.- Antigüedad en la empresa.

- De 1 hasta 5 años . . . . . ( )
- Más de 5 hasta 10 años . . . . . ( )
- Más de 10 hasta 15 años . . . . . ( )
- Más de 15 hasta 20 años . . . . . ( )
- Más de 20 hasta 25 años . . . . . ( )

5.- Existen cursos de capacitación y adiestramiento.

Sí existen . . . . . ( )

Tengo entendido que sí existen . . . . . ( )

No me he percatado de ello . . . . . ( )

No existen . . . . . ( )

6.- Qué profesión tiene.

Administración . . . . . ( )

Relaciones Industriales . . . . . ( )

Ingeniero . . . . . ( )

Contador . . . . . ( )

Psicólogo . . . . . ( )

7.- En cuántas ocasiones te han elegido en la empresa para que acudas a un curso de capacitación y adiestramiento.

Nunca . . . . . ( )

De 1 a 2 . . . . . ( )

De 3 a 5 . . . . . ( )

Más de 5 . . . . . ( )

8.- En base a los cursos que has asistido por parte de la empresa con que se relaciona ¿ A cuántos cursos has asistido de este tipo ?.

Con su puesto ( ) A cuántos cursos has asistido ( )

Con su Departamento ( ) " " " " " ( )

Con la Organización ( ) " " " " " ( )

Aspectos generales ( ) " " " " " ( )

9.- Qué ventajas has obtenido al haber recibido capacitación y/o adiestramiento.

Aumento de sueldo . . . . . ( )

Ascensos . . . . . ( )

Otros . . . . . ( )

10.- A qué tipo de curso te gustaría asistir.

Con relación a la empresa . . . . . ( )

Aspectos generales . . . . . ( )

Con tu puesto . . . . . ( )

Con el departamento . . . . . ( )

De tipo técnico y humano . . . . . ( )

11.- Conoces a los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Sí . . . . . ( )

No me he percatado de ello . . . . . ( )

Soy indiferente . . . . . ( )

No . . . . . ( )

12.- El personal que asiste a cursos de capacitación y adiestramiento es seleccionado por la empresa en cuanto a:

Categoría . . . . . ( )

Puesto . . . . . ( )

Estudios realizados . . . . . ( )

Otros . . . . . ( )

13.- Si asistieras a cursos de capacitación y adiestramiento.

Harías mejor tu trabajo . . . . . ( )

Te serviría para cumplir con el trabajo . . . ( )

Serías más eficiente . . . . . ( )

Te mantendrías igual . . . . . ( )

14.- Si se capacitara y adiestrara al personal en la empresa.

Todos trabajarían mejor . . . . . ( )

Se mejoraría en algo las actividades . . . . ( )

No podría opinar . . . . . ( )

Todo seguiría igual . . . . . ( )

15.- De qué manera influiría en tí un curso de capacitación y adiestramiento.

Colaborarías más con la empresa . . . . . ( )

Sientes que es necesario . . . . . ( )

Te identificarías mejor con tu trabajo . . . ( )

No tiene ninguna utilidad para tí . . . . . ( )

No puedes opinar porque no has ido a ningún curso . . . . . ( )

16.- Qué tanto te sientes motivado en la empresa.

Muy motivado . . . . . ( )

Regularmente motivado . . . . . ( )

No me siento motivado . . . . . ( )

No me interesa . . . . . ( )

17.- Qué tanto participa la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para la implantación y funcionamiento de los programas de este tipo.

No me he dado cuenta . . . . . ( )

Son poco activos . . . . . ( )

Son activos . . . . . ( )

Son muy activos . . . . . ( )

18.- Qué tan importante es para tí la capacitación y adiestramiento.

Mucho . . . . . ( )

Poco . . . . . ( )

Nada . . . . . ( )

Hay otras cosas más importantes . . . . . ( )

19.- Como contribuiría la capacitación y adiestramiento en el funcionamiento de la empresa.

Todo marcharía mejor . . . . . ( )

De nada serviría . . . . . ( )

La mejoría sería muy relativa . . . . . ( )

Provocaría más problemas entre el personal . . . . . ( )

### 9.3. PRUEBA PILOTO.

Con objeto de determinar si el contenido y diseño del cuestionario eran acordes a los objetivos de la investigación, se realizaron modificaciones de tal manera que permitiera obtener correctamente la información deseada, y a la vez poder percatarnos si las preguntas del cuestionario estaban bien definidas, claras y comprensibles para las personas encuestadas, lo cual nos permitirá afinar la estrategia para el levantamiento de definitivo de datos.

Los resultados obtenidos en la prueba piloto son presentados a continuación:

Pregunta No. 6. -Cuestionario piloto-

- Qué profesión tiene.

Administración . . . . . ( )

Relaciones Industriales . . . . . ( )

Ingeniero . . . . . ( )

Contador . . . . . ( )

Psicólogo . . . . . ( )

Esta pregunta se modificó, por estar mal estructurada y no cumplir con el objetivo establecido.

Pregunta No. 6 Modificada. -Cuestionario definitivo)

- Estudios realizados.

Primaria . . . . . ( )

- Secundaria . . . . . ( )
- Bachillerato . . . . . ( )
- Comercio . . . . . ( )
- Profesionista . . . . . ( )

Pregunta No. 9. -Cuestionario Piloto-

- Qué ventajas has obtenido al haber recibido capacitación y/o adiestramiento.

- Aumento de sueldo . . . . . ( )
- Ascensos . . . . . ( )
- Otros . . . . . ( )

Se modificó por no especificar la finalidad de la pregunta y por sus opciones mal planteadas.

Pregunta No. 9 modificada -Cuestionario definitivo-

- De qué manera han contribuido los cursos para tu desarrollo en la empresa.

- De ninguna manera . . . . . ( )
- En algo me han servido . . . . . ( )
- Si se relaciona con mi desarrollo . . . . . ( )
- De una manera completa . . . . . ( )

Pregunta No. 12. -Cuestionario piloto-

- El personal que asiste a cursos de capacitación y adiestramiento es seleccionado por la empresa en cuanto a:

- Categoría . . . . . ( )
- Puesto . . . . . ( )
- Estudios realizados . . . . . ( )
- Otros . . . . . ( )

Se modificó por ser poco clara en relación a la selección del personal para tomar cursos de capacitación y/o adiestramiento.

Pregunta No. 12 modificada -Cuestionario definitivo-

- En caso de existir cursos en la empresa, como se selecciona al personal para esos cursos?.

Por recomendación . . . . . ( )

Porque es obligatorio . . . . . ( )

En base a las necesidades de la persona . ( )

Lo desconozco . . . . . ( )

Pregunta No. 18 -Cuestionario Piloto-

- Qué tan importante es para tí la capacitación y adiestramiento.

Mucho . . . . . ( )

Nada . . . . . ( )

Hay otras cosas más importantes . . . . . ( )

Se modificó por estar mal definidas sus opciones.

Pregunta No. 18 modificada -Cuestionario definitivo-

- Qué tan importante es para tí la capacitación y adiestramiento.

Muy importante . . . . . ( )

Importante . . . . . ( )

Poco importante . . . . . ( )

Hay otras cosas más importantes . . . . . ( )

9.4. CUESTIONARIO DEFINITIVO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

U N A M

Que aplican los alumnos: LGRA GARCIA ALBERTO y TORRES ROJAS MA. DEL REFUGIO, y el cual es necesario en la materia de - Seminario de Investigación Administrativa que forma parte del - plan de estudios de la carrera de Licenciado en Administración.

Favor de marcar con una "X" la alternativa de cada - pregunta que más se acerque a la realidad.

P R E G U N T A S .

1.- Edad.

- De 18 hasta 27 años . . . . . ( )
- Más de 27 hasta 37 años . . . . . ( )
- Más de 37 hasta 47 años . . . . . ( )
- Más de 47 hasta 57 años . . . . . ( )

2.- Estado Civil.

- Casado . . . . . ( )
- Soltero . . . . . ( )
- Viudo . . . . . ( )
- Unión libre . . . . . ( )

3.- Sexo.

- Masculino . . . . . ( )
- Femenino . . . . . ( )

4.- Antigüedad en la empresa.

- De 15 hasta 5 años . . . . . ( )
- Más de 5 hasta 10 años . . . . . ( )
- Más de 10 hasta 15 años . . . . . ( )
- Más de 15 hasta 20 años . . . . . ( )
- Más de 20 hasta 25 años . . . . . ( )

5.- Existen cursos de capacitación y adiestramiento.

Sí existen . . . . . ( )

Tengo entendido que sí existen . . . . ( )

No me he percatado de ello . . . . . ( )

No existen . . . . . ( )

6.- Estudios realizados.

Primaria . . . . . ( )

Secundaria . . . . . ( )

Bachillerato . . . . . ( )

Comercio . . . . . ( )

Profesionista . . . . . ( )

7.- En cuántas ocasiones te han elegido en la empresa para que acudas a un curso de capacitación y adiestramiento.

Nunca . . . . . ( )

De 1 a 2 . . . . . ( )

De 3 a 5 . . . . . ( )

Más de 5 . . . . . ( )

8.- En base a los cursos que has asistido por parte de la empresa con que se relaciona ¿A cuántos cursos has asistido de és te tipo?

Con su puesto ( ) A cuántos cursos has asistido ( )

Con su departamento ( ) " " " " " ( )

Con la organización ( ) " " " " " ( )

Aspectos generales ( ) " " " " " ( )

9.- De qué manera han contribuido los cursos para tu desarrollo en la empresa.

De ninguna manera . . . . . ( )

- En algo me han servido . . . . . ( )
- Si se relaciona con mi desarrollo . . . . . ( )
- De una manera completa . . . . . ( )
- 10.- A qué tipo de curso te gustaría asistir.
- Con relación a la empresa . . . . . ( )
- Aspectos generales . . . . . ( )
- Con tu puesto . . . . . ( )
- Con el departamento . . . . . ( )
- De tipo técnico y humano . . . . . ( )
- 11.- Conoces a los integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Si . . . . . ( )
- No me he percatado de ello . . . . . ( )
- Soy indiferente . . . . . ( )
- No . . . . . ( )
- 12.- En caso de existir cursos en la empresa, como se selecciona al personal para esos cursos.
- Por recomendación . . . . . ( )
- Porque es obligatorio . . . . . ( )
- En base a las necesidades de la persona . . . . . ( )
- Lo desconozco . . . . . ( )
- 13.- Si asistieras a cursos de capacitación y adiestramiento.
- Harías mejor tu trabajo . . . . . ( )
- Te serviría para cumplir con el trabajo . . . . . ( )
- Serías más eficiente . . . . . ( )
- Te mantendrías igual . . . . . ( )

14.- Si se capacitara o adiestrara al personal en la empresa.

Todos trabajarían mejor . . . . . ( )

Se mejoraría en algo las actividades . . . . . ( )

No podría opinar . . . . . ( )

Todo seguiría igual . . . . . ( )

15.- De qué manera influiría en tí un curso de capacitación y adiestramiento.

Colaborarías más con la empresa . . . . . ( )

Sientes que es necesario . . . . . ( )

Te identificarías mejor con tu trabajo . . . . . ( )

No tiene ninguna utilidad para ti . . . . . ( )

No puedes opinar porque no has ido a ningún curso . . . . . ( )

16.- Qué tanto te sientes motivado en la empresa.

Muy motivado . . . . . ( )

Regularmente motivado . . . . . ( )

No me siento motivado . . . . . ( )

No me interesa . . . . . ( )

17.- Qué tanto participa la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, para la implantación y funcionamiento de los programas de este tipo.

No me ha dado cuenta . . . . . ( )

Son poco activos . . . . . ( )

Son activos . . . . . ( )

Son muy activos . . . . . ( )

18.- Qué tan importante es para tí la capacitación y adiestramiento.

Muy importante . . . . . ( )

Importante . . . . . ( )

Poco importante . . . . . ( )

Hay otras cosas más importantes . . . . . ( )

19.- Cómo contribuiría la capacitación y adiestramiento en el funcionamiento de la empresa.

Todo marcharía mejor . . . . . ( )

De nada serviría . . . . . ( )

La mejoría sería muy relativa . . . . . ( )

Provocaría más problemas entre el personal . . ( )

10. RECOPIACION Y CLASIFICACION  
DE  
RESULTADOS

10.1 Recopilación.

- 10.1.1 La obtención de datos, realizados a través de la aplicación de los cuestionarios, se llevó a cabo en un período de dos meses.
- 10.1.2 De los 100 cuestionarios considerados en la muestra original, se logró la aplicación del cuestionario en 72 de ellos, cifra que representa un 72% de nuestra muestra.
- 10.1.3 La diferencia de 18% existente entre la muestra original y la muestra obtenida fué considerada normal por encontrarse dentro del margen de seguridad del 11% establecido en la de terminación de la muestra.
- 10.1.4 Las causas que evitaron la investigación en los 28 cuestionarios restantes considerados en la muestra fueron las siguientes:
  - 10.1.4.1 Hubo personas que se negaron a contestar.
  - 10.1.4.2 Por las políticas existentes en la empresa.
  - 10.1.4.3 Falta de tiempo de las personas indicadas para conceder la entrevista.

10.2 Clasificación.

La clasificación de la información obtenida se llevó a cabo en forma manual mediante el vaciado de los datos contenidos en cada cuestionario a una hoja de trabajo previamente elaborada para tal efecto.

- 10.2.1 Se clasifican los cuestionarios numerando cada uno con objeto de evitar doble tabulación.
- 10.2.2 Se resumieron las respuestas coincidentes desglosando cada pregunta en los números que la componen.
- 10.2.3 Se sumaron las respuestas de cada número para efecto de comparar los resultados con el total de cuestionarios muestrados y mediante abstenciones, mismas que fueron manejadas a través del rubro "Abstención."

10.2.4. Para el cálculo de porcentajes se consideraron los siguientes criterios:

10.2.4.1 De las 19 preguntas que integran el cuestionario, fué necesario la sumatoria de cada respuesta considerando un número de 72 respuestas por cada pregunta.

Sustitución.

72 preguntas fueron consideradas a un 100% desglosando de ahí en número contestado por cada inciso para sacar la frecuencia porcentual.

Ejemplo: Pregunta No. 5.

Existen cursos de capacitación y adiestramiento.

|                                   | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-----------------------------------|----------|----------------|
| 1) Sí existen                     | 14       | 19.44%         |
| 2) Tengo entendido que sí existen | 18       | 25.00          |
| 3) No me he percatado de ello     | 7        | 9.72           |
| 4) No existen                     | 33       | 45.83          |

T o t a l :

### 10.3 REALIZACION DE ENTREVISTAS.

#### 10.3.1 Procedimiento.

- 1.1 Concertación de citas con el gerente o administrador de la empresa investigada.
- 1.2 Introducción y exposición de motivos, tendientes a capacitar y/o adiestrar al personal de la empresa.
- 1.3 Presentación ante la persona designada para contestar el cuestionario.
- 1.4 Realización de entrevistas o en su caso, entre de cuestionarios y concertación de cita para su recolección posterior.
- 1.5 Aclaración de dudas y petición de sugerencias al entrevistado acerca del cuestionario.

#### 10.3.2 Problemática.

Durante el desarrollo de esta fase presenta

ron una serie de dificultades, en ocasiones insalvables, - que propiciaron la necesidad de disminuir nuestra muestra - que al principio eran de 100 cuestionarios y por los pro - blemas que a continuación se mencionan fue disminuida hasta 72 cuestionarios.

Los principales problemas fueron:

- Desconfianza de los empresarios.
- Desinterés por conceder entrevistas.
- Dificultad para localizar al personal autorizada para - permitir la entrevista.
- Falta de tiempo por parte de los entrevistados para con - testar el cuestionario; y
- Falta de cooperación, por parte de algunos jefes para - proporcionarnos la información solicitada.

La mayoría de estas dificultades eran a causa de - las políticas que imperan en la empresa.

#### 10.3.3. Opciones de solución a los problemas.

- La desconfianza existente entre los empresarios por con - ceder la entrevista, consistía en su mayoría por la no - aprobación de que el nombre de la empresa fuera impresa en la edición; por tal motivo se sustentó una plática - con el jefe del Departamento de Relaciones Industriales donde se dejó claramente estipulado cuales serían las - condiciones con las que trabajaríamos en la empresa, y éstas fueron al final de cuentas que no iba a aparecer - el nombre o razón social de la misma.
- Para poder interesar a estas personalidades, fué neces - rio sustentar pláticas con los jefes de los Departamen - tos de Capacitación y Adiestramiento, Recursos Humanos - y Relaciones Industriales; fué aquí donde se planteo - los beneficios que ellos podrían obtener al contar con - esta información, lo cuál podría permitirles en un mo - mento dado hacer modificaciones a su metodología de tra - bajo en relación a Capacitación y Adiestramiento. Ade - más de que les permitirá conocer la situación de su per - sonal en lo que se refiere a necesidades de Capacita - ción y Adiestramiento.

Esto fué aprobado por los departamentos y nos permitió continuar con la investigación.

- El poder situar al personal autorizado para permitir la entrevista, se logró gracias a la colaboración de sus respectivas secretarías que en buena parte contribuyeron a que esta investigación llegara a su fin.
- Se planteó ante el depto. de Relaciones Industriales la posibilidad de realizar las entrevistas en horas de comida, esto con la finalidad de no interrumpir las labores de trabajo de los encuestados.
- Por último, el Departamento de Recursos Humanos circuló un memorándum a los departamentos afectados para que se nos proporcionara la información necesaria.

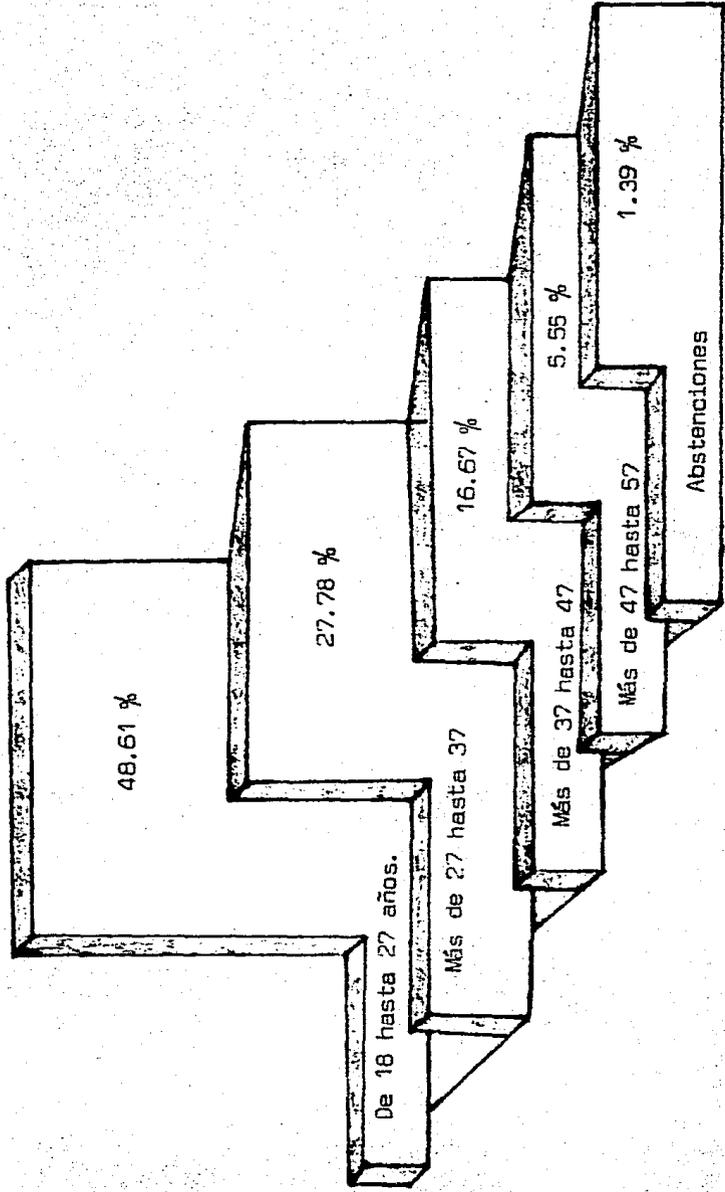
## 11 ANALISIS E INTERPRETACION.

Para la adecuada presentación de los datos que se obtuvieron en la investigación de campo, y como consecuencia de aplicar el cuestionario se optó por utilizar la frecuencia simple, y a su vez se utilizó la proporción en porcentajes; estos últimos se manejaron graficamente y a pie de cada gráfica se da una breve explicación de la tendencia porcentual.

### Pregunta No. 1

| EDAD.                      | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|----------------------------|----------|----------------|
| 1) De 18 hasta 27 años     | 35       | 48.61 %        |
| 2) Más de 27 hasta 37 años | 20       | 27.78          |
| 3) Más de 37 hasta 47 años | 12       | 16.67          |
| 4) Más de 47 hasta 57 años | 4        | 5.55           |
| 5) Abstenciones            | 1        | 1.39           |
| T o t a l :                | 72       | 100.00 %       |

1.- EDAD.



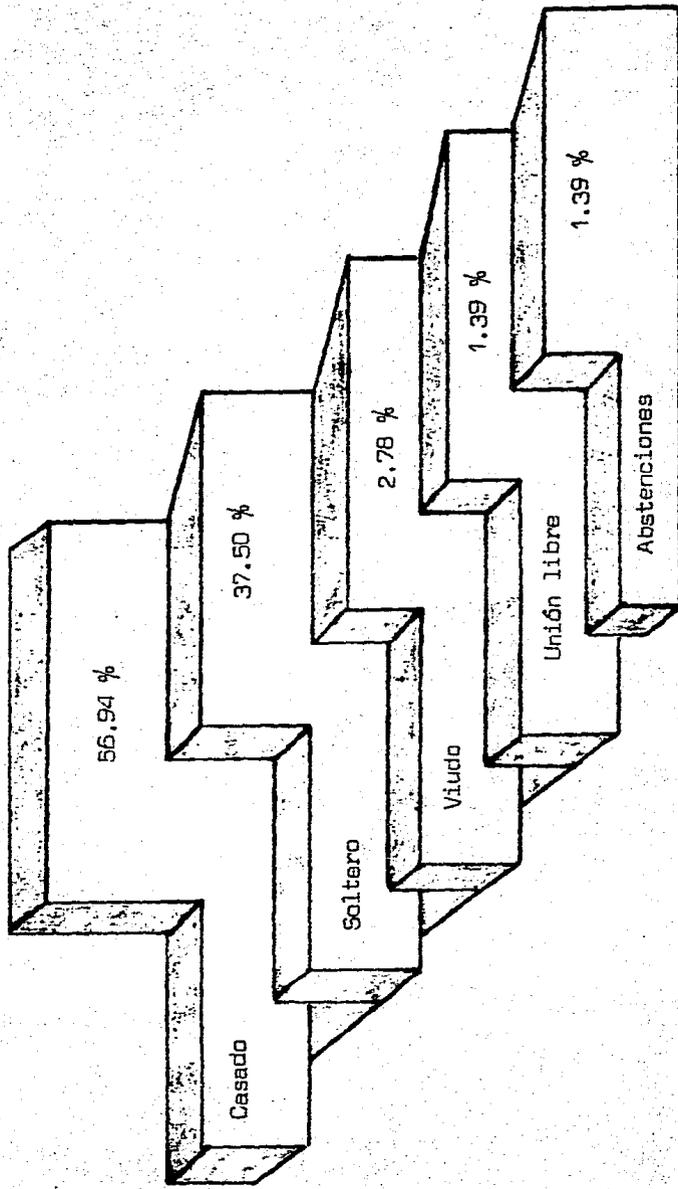
INTERPRETACION: El personal en la empresa es joven es joven como lo demuestra el 48.61 % de la población considerada; además nos permite afirmar que la posibilidad de desempleo, para personas de más de 47 años, es muy alta.

Pregunta No. 2.

ESTADO CIVIL

|                 | CANTIDAD. | PORCENTAJE (%). |
|-----------------|-----------|-----------------|
| 1) Casado       | 41        | 56.94 %         |
| 2) Soltero      | 27        | 37.50           |
| 3) Viudo        | 2         | 2.78            |
| 4) Unión libre  | 1         | 1.39            |
| 5) Abstenciones | 1         | 1.39            |
| T o t a l :     | 72        | 100.00 %        |

2.- ESTADO CIVIL.



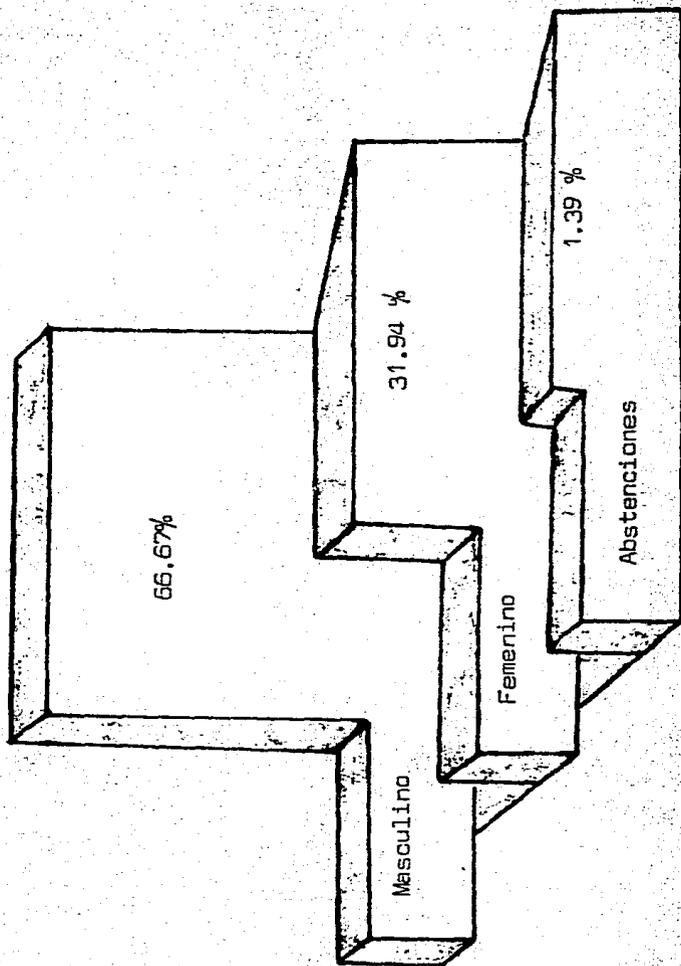
INTERPRETACION: La empresa labora con un 56.94 % de personas actualmente casadas; esto nos hace pensar que es el personal más idoneo para cumplir con los requisitos de un trabajo o actividad.

Pregunta No. 3.

SEXO.

|                 | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-----------------|----------|----------------|
| 1) Masculino    | 48       | 66,67 %        |
| 2) Femenino     | 23       | 31,94          |
| 3) Abstenciones | 1        | 1,39           |
| Total :         | 72       | 100,00 %       |

3.- SEXO.



INTERPRETACION: El personal que ocupa la empresa es en su mayoría masculino, como lo demuestra el 66.67 %, en la gráfica, que puede considerarse como necesario para las actividades propias del sexo masculino, y de la empresa misma.

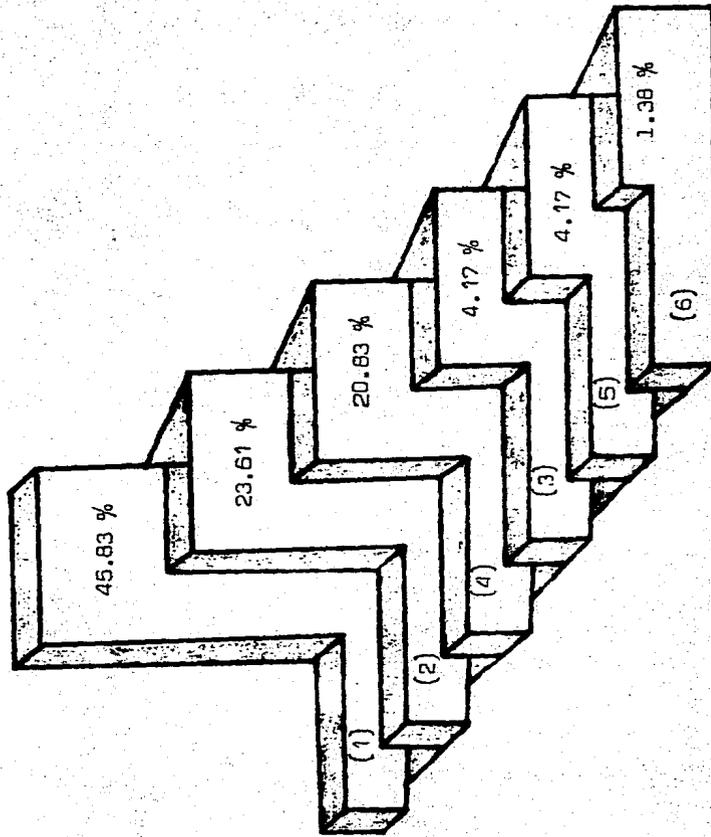
Pregunta No. 4.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.

|                            | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|----------------------------|----------|----------------|
| 1) De 1 hasta 5 años       | 33       | 45.83 %        |
| 2) Más de 5 hasta 10 años  | 17       | 23.61          |
| 3) Más de 10 hasta 15 años | 3        | 4.17           |
| 4) Más de 15 hasta 20 años | 15       | 20.83          |
| 5) Más de 20 hasta 25 años | 3        | 4.17           |
| 6) Abstenciones            | 1        | 1.39           |
| T o t a l :                | 72       | 100.00 %       |

4.- ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA.

- (1) De 1 hasta 5 años
- (2) Más de 5 hasta 10 años
- (3) Más de 10 hasta 15 años
- (4) Más de 15 hasta 20 años
- (5) Más de 20 hasta 25 años
- (6) Abstenciones



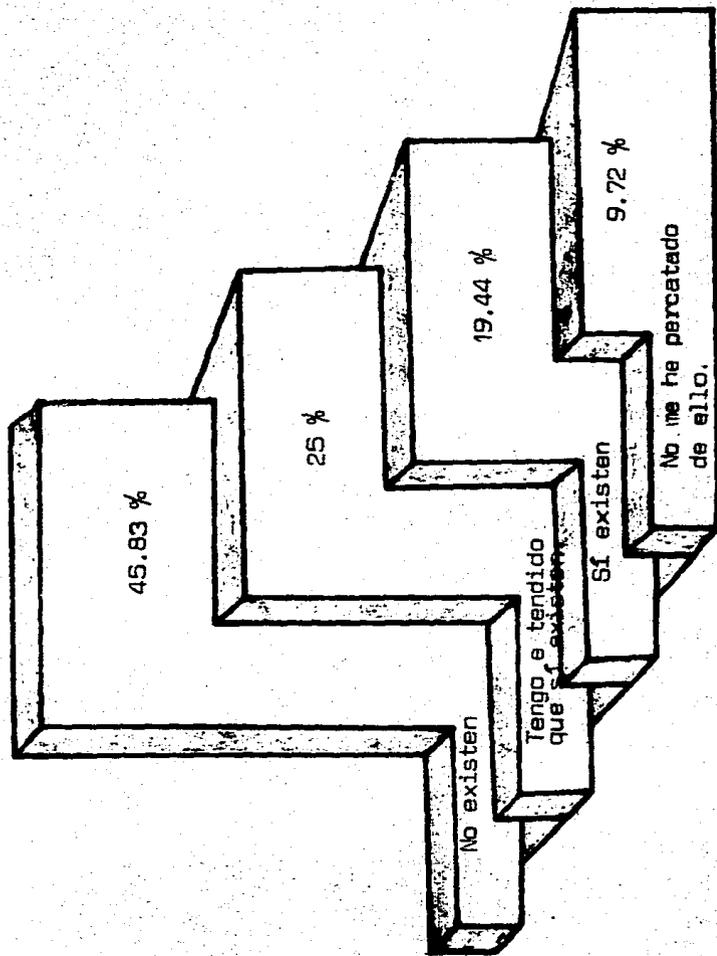
INTERPRETACION: El 45.83 % de los trabajadores tiene poco tiempo laborando en la empresa, mientras que un 4.17 % es el más antiguo. Esto puede indicarnos la necesidad e importancia de impartir capacitación y/o adiestramiento.

Pregunta No. 5.

EXISTEN CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

|                                   | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-----------------------------------|----------|----------------|
| 1) Si existen                     | 14       | 19.44 %        |
| 2) Tengo entendido que sí existen | 18       | 25.00          |
| 3) No me he percatado de ello     | 7        | 9.72           |
| 4) No existen                     | 33       | 45.83          |
| T o t a l :                       | 72       | 100.00 %       |

5.- EXISTEN CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



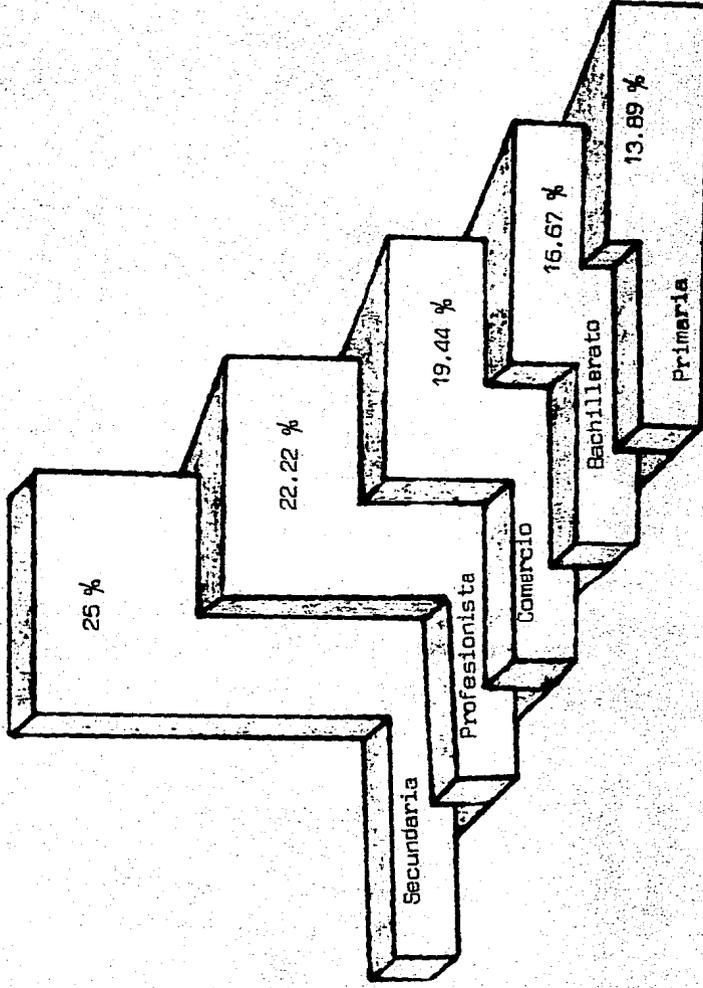
INTERPRETACION: El 45.83 % del personal nos afirma que no existen cursos de Capacitación y Adiestramiento, el 25 % creen que existen y el 19.44 % nos contesta que si existen. Con duda que da crédito aprobatorio a nuestra hipótesis, debido a su función, porque no se le ha dado la importancia.

Pregunta No. 6.

ESTUDIOS REALIZADOS

|                  | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|------------------|----------|----------------|
| 1) Primaria      | 10       | 13.89 %        |
| 2) Secundaria    | 18       | 25.00          |
| 3) Bachillerato  | 12       | 16.67          |
| 4) Comercio      | 14       | 19.44          |
| 5) Profesionista | 16       | 22.22          |
| 6) Abstenciones  | 2        | 2.78           |
| T o t a l :      | 72       | 100.00 %       |

6. - ESTUDIOS REALIZADOS.



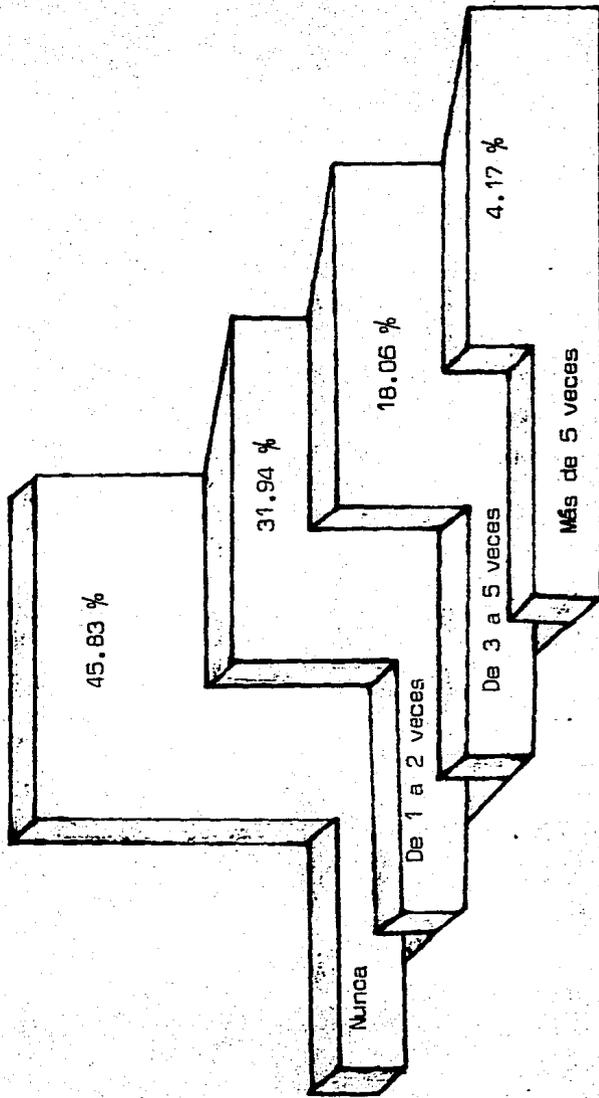
**INTERPRETACION:** A pesar de que la mayoría de las empresas no especifican estos conceptos, es necesario apreciar que el 25 % del personal encuestado cuenta con estudios de secundaria, y un 22.22 % profesionales, por lo que la empresa tiene personal con un adecuado nivel de estudios.

Pregunta No. 7.

EN CUANTAS OCASIONES TE HAN ELEGIDO EN LA EMPRESA PARA QUE ACUDAS A UN CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

|             | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-------------|----------|----------------|
| 1) Nunca    | 33       | 45.83 %        |
| 2) De 1 a 2 | 23       | 31.94          |
| 3) De 3 a 5 | 13       | 18.06          |
| 4) Más de 5 | 3        | 4.17           |
| Total :     | 72       | 100.00 %       |

7.- EN CUANTAS OCASIONES TE HAN ELEGIDO EN LA EMPRESA PARA QUE ACUDAS A UN CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.?



**INTERPRETACION:** Como podemos observar, aproximadamente la mitad del personal encuestado contestó que nunca han asistido a un curso de capacitación y adiestramiento; de tal manera, se puede entrever, por un lado, la no existencia de estos cursos, o la poca importancia que se le da a los mismos.

Pregunta No. 8 (A)

EN BASE A LOS CURSOS QUE HAS ASISTIDO POR PARTE DE LA EMPRESA CON QUE SE RELACIONA.

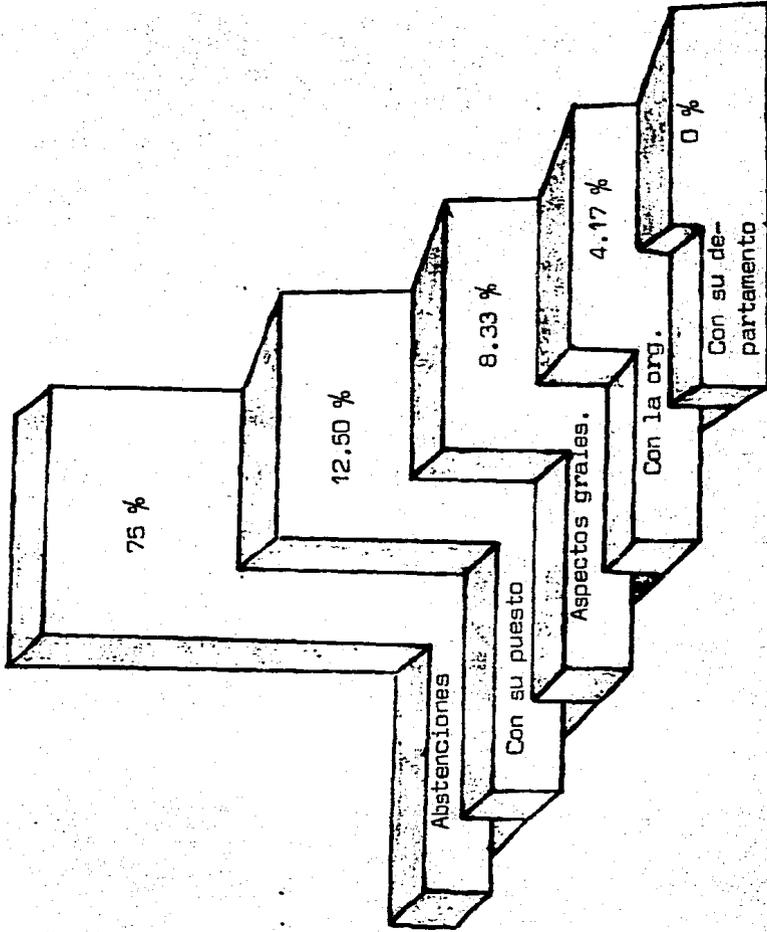
|                        | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|------------------------|----------|----------------|
| 1) Con su puesto       | 9        | 12.50 %        |
| 2) Con su Departamento | 0        | 0.00           |
| 3) Con la Organización | 3        | 4.17           |
| 4) Aspectos generales  | 6        | 8.33           |
| 5) Abstenciones        | 54       | 75.00          |
| T o t a l :            | 72       | 100.00 %       |

Pregunta No. 8 (B)

A CUANTOS CURSOS HAS ASISTIDO

|                        | No. DE CURSOS |   |   |   |   |   | POR LO<br>MENOS 1 | SUBTOTAL |
|------------------------|---------------|---|---|---|---|---|-------------------|----------|
|                        | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |                   |          |
| 1) Con su puesto       | 2             | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 9                 |          |
| 2) Con su Departamento |               |   |   |   |   |   | 0                 |          |
| 3) Con la Organización |               |   | 1 |   |   |   | 3                 |          |
| 4) Aspectos generales  | 1             | 4 | 1 |   |   |   | 6                 |          |
| 5) Abstenciones        |               |   |   |   |   |   | 54                |          |
| T o t a l :            |               |   |   |   |   |   | 72                |          |

8 (A).- EN BASE A LOS CURSOS QUE HAS ASISTIDO POR PARTE DE LA EMPRESA CON QUE SE RELACIONA.



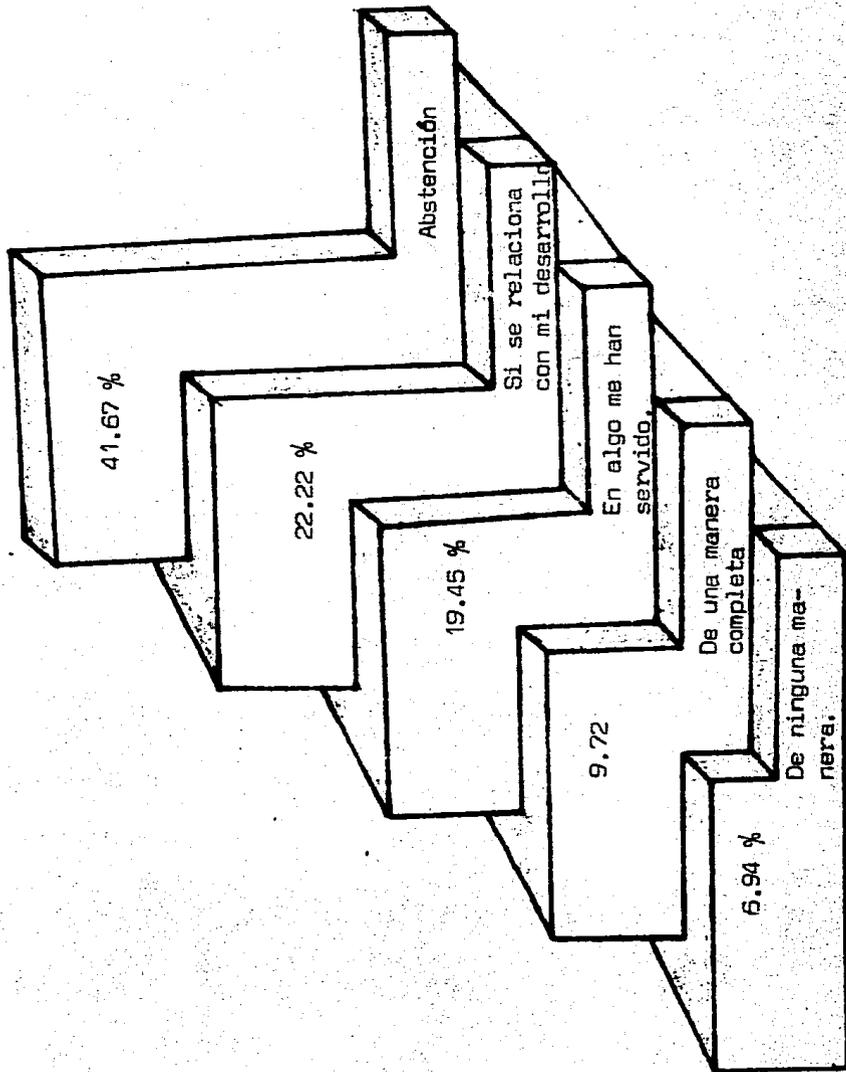
INTERPRETACION: De nueva cuenta esta gráfica nos demuestra la falta de cursos aplicables por parte de la empresa, ya que el 75% se abstiene de contestar y solamente un mínimo de esta población conteste que si han asistido a algunos cursos, mencionando las áreas respectivas.

Pregunta No. 9.

DE QUE MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS CURSOS PARA TU DESARROLLO EN LA EMPRESA.

|                                      | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------------------|----------|----------------|
| 1) De ninguna manera                 | 5        | 6.94 %         |
| 2) En algo me han servido            | 14       | 19.45          |
| 3) Sí se relaciona con mi desarrollo | 16       | 22.22          |
| 4) De una manera completa            | 7        | 9.72           |
| 5) Abstenciones                      | 30       | 41.67          |
| T o t a l :                          | 72       | 100.00 %       |

9.- DE QUE MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS CURSOS PARA TU DESARROLLO EN LA EMPRESA.



INTERPRETACION: Como podemos percibir, en su mayoría los trabajadores se abstienen en responder, arrojando como dato un 41.67 % del total; situación que nos da a entender la no existencia de cursos de capacitación y adiestramiento.

Pregunta No. 10.

A QUE TIPO DE CURSO TE GUSTARIA ASISTIR.?

|                              | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|------------------------------|----------|----------------|
| 1) Con relación a la empresa | 16       | 22.22 %        |
| 2) Aspectos generales        | 26       | 36.11          |
| 3) Con tu puesto             | 6        | 8.33           |
| 4) Con el Departamento       | 2        | 2.78           |
| 5) De tipo técnico y humano  | 16       | 22.22          |
| 6) Abstenciones              | 6        | 8.33           |
| Total:                       | 72       | 100.00 %       |



Pregunta No. 11.

CONOCES A LOS INTEGRANTES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIES  
TRAMIENTO.

|                               | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-------------------------------|----------|----------------|
| 1) Si                         | 8        | 11.11 %        |
| 2) No me he percatado de ello | 41       | 56.94          |
| 3) Soy indiferente            | 9        | 12.50          |
| 4) No                         | 9        | 12.50          |
| 5) Abstenciones               | 5        | 6.95           |
| T o t a l :                   | 72       | 100.00 %       |

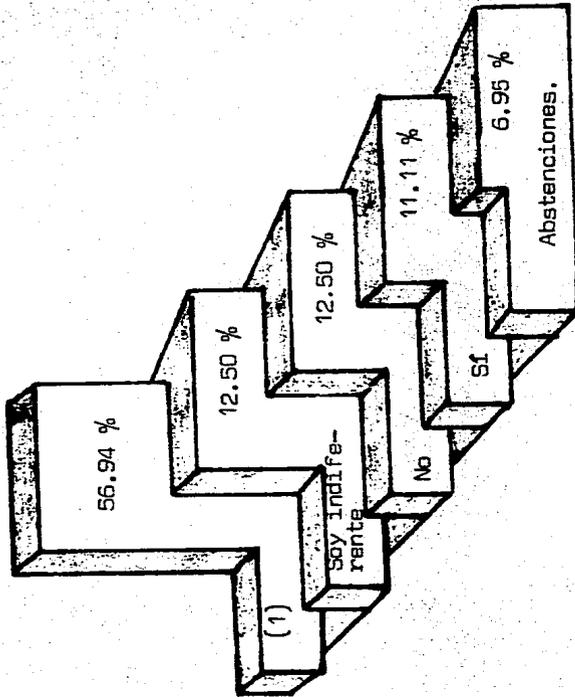
Pregunta No. 17.

QUE TANTO PARTICIPA LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO,  
PARA LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTE TIPO.

|                         | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|-------------------------|----------|----------------|
| 1) No me he dado cuenta | 60       | 83.33 %        |
| 2) Son poco activos     | 4        | 5.56           |
| 3) Son activos          | 1        | 1.39           |
| 4) Son muy activos      | 4        | 5.56           |
| 5) Abstenciones         | 3        | 4.17           |
| T o t a l :             | 72       | 100.00 %       |

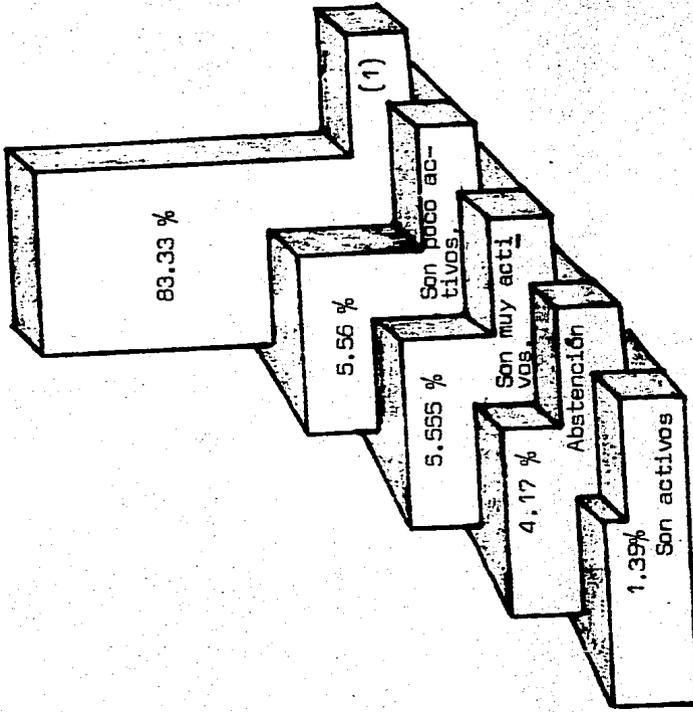
11.- CONDES A LOS INTEGRANTES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.?

(1) No me he percatado de ello.



17.- QUE TANTO PARTICIPA LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, PARA LA IMPLANTACION Y FUNCIONAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE ESTE TIPO.

(1) No me he dado cuenta.



INTERPRETACION: El 56.94 % no se ha dado cuenta de quienes son los integrantes de la Comisión, en esta materia; lo cual pone de manifiesto que al respecto no están informados por la Organización o Departamento. Por otro lado, el 83.33% viene a afirmar nuestra teoría, ya que ignoran por completo la existencia de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Pregunta No. 12.

EN CASO DE EXISTIR CUERSOS EN LA EMPRESA, COMO SE SELECCIONA AL PERSONAL PARA ESOS CASOS.

|  | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|--|----------|----------------|
| 1) Por recomendación                       | 12       | 16.66 %        |
| 2) Porque es obligatorio                   | 18       | 25.00          |
| 3) En base a las necesidades de la persona | 11       | 15.28          |
| 4) Lo desconozco                           | 24       | 33.33          |
| 5) Abstenciones                            | 7        | 9.72           |
| T o t a l :                                | 72       | 100.00 %       |

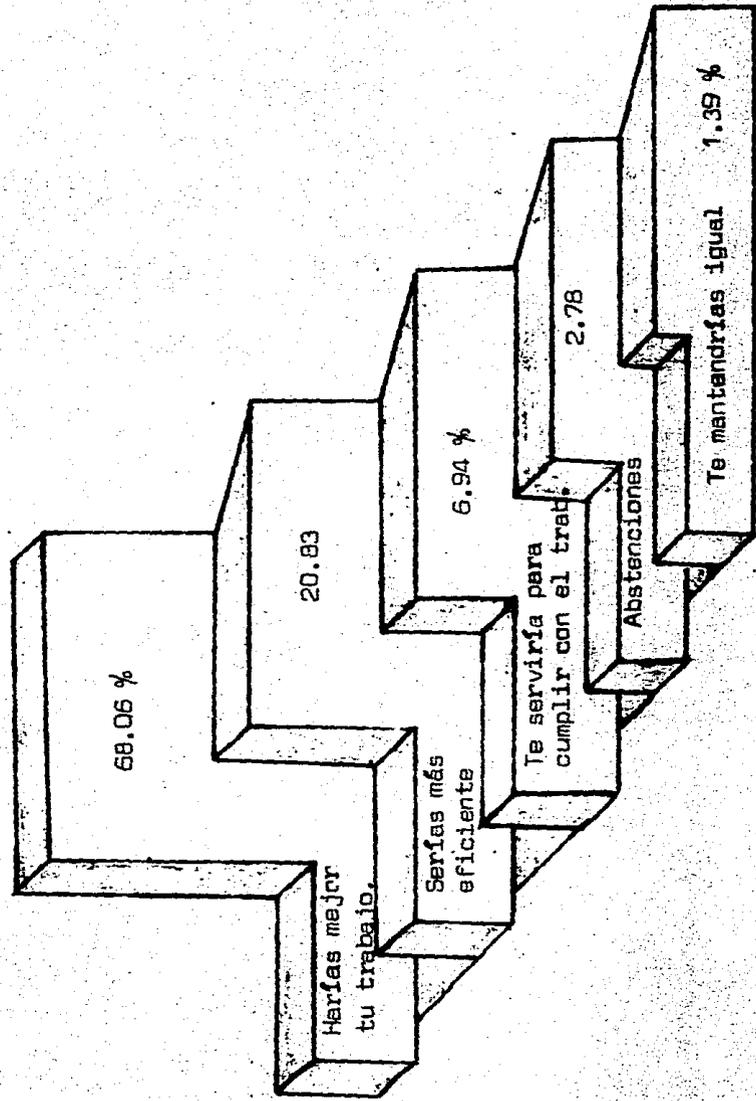


Pregunta No. 13.

SI ASISTIERAS A CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

|   | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|---|----------|----------------|
| 1) Harías mejor tu trabajo                  | 49       | 68.06 %        |
| 2) Te serviría para cumplir con el trabajo. | 5        | 6.94           |
| 3) Serías más eficiente                     | 15       | 20.83          |
| 4) Te mantendrías igual                     | 1        | 1.39           |
| 5) Abstenciones                             | 2        | 2.78           |
| T o t a l :                                 | 72       | 100.00 %       |

13.- SI ASISTIERAS A CURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



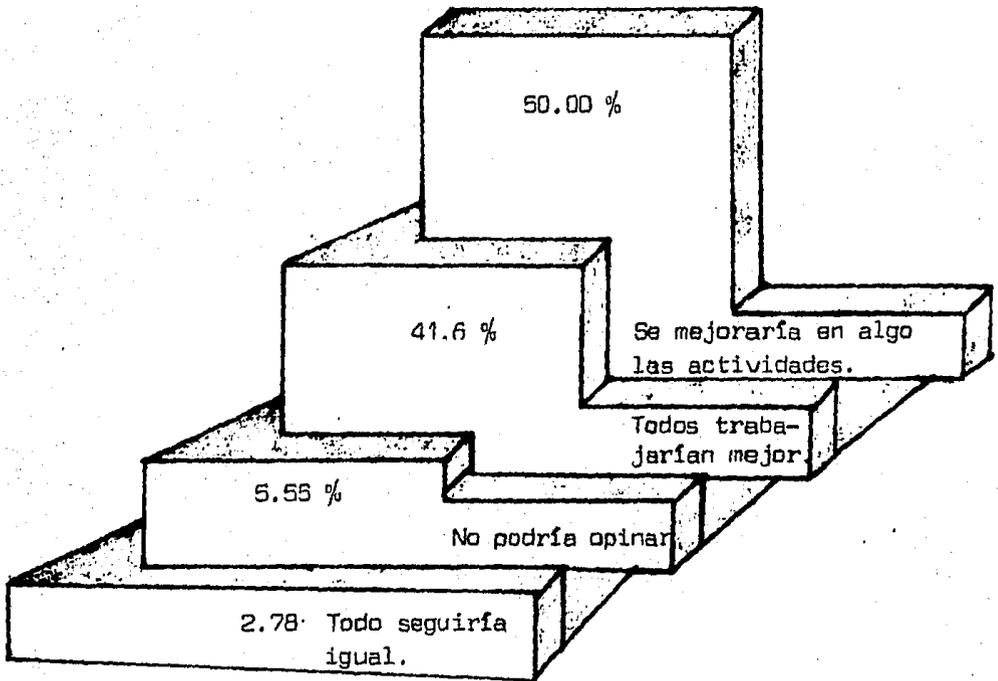
INTERPRETACIONES: El 68.06 % nos permite afirmar que la Capacitación y Adiestramiento serviría para desempeñar mejor su trabajo, lo que nos hace entrever que su carencia está afectando la manifestación plena, de las opciones de la empresa.

Pregunta No. 14.

SI SE CAPACITARA O ADIESTRARA AL PERSONAL EN LA EMPRESA

|   | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|---|----------|----------------|
| 1) Todos trabajarían mejor              | 30       | 41.67 %        |
| 2) Se mejoraría en algo las actividades | 36       | 50.00          |
| 3) No podría opinar                     | 2        | 2.78           |
| 4) Todo seguiría igual                  | 0        | 0.00           |
| 5) Abstenciones                         | 4        | 5.55           |
| T o t a l :                             | 72       | 100.00 %       |

14.- SI SE CAPACITARA O ADIESTRARA AL PERSONAL EN LA EMPRESA.



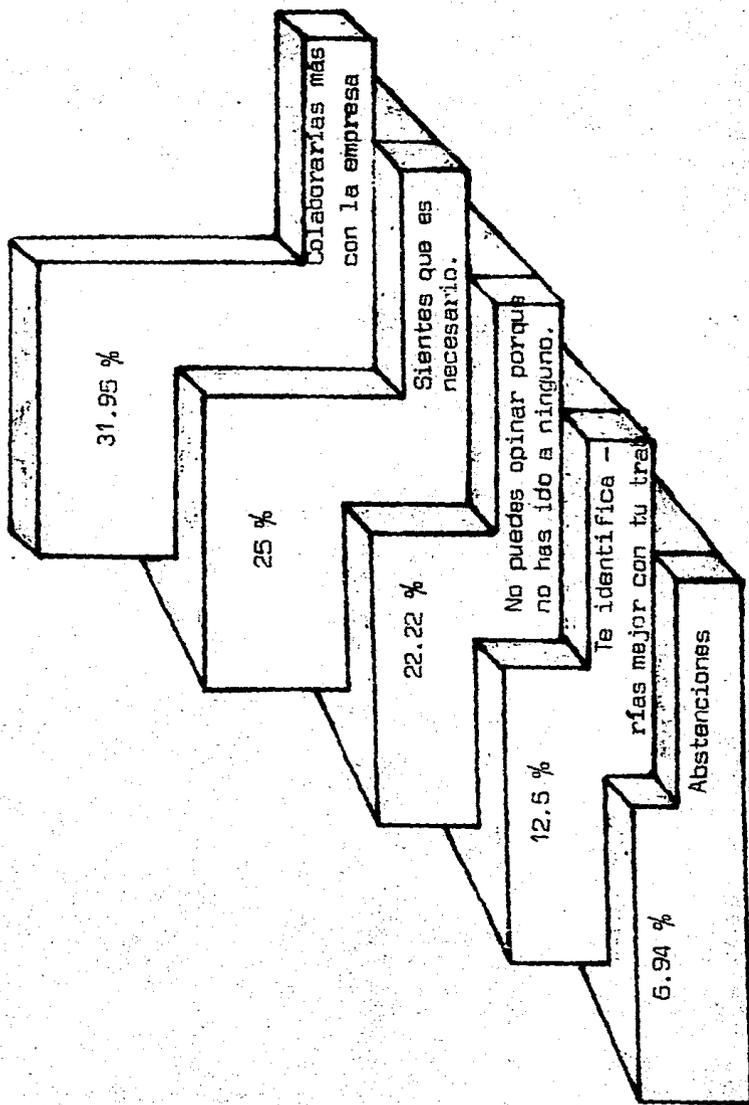
INTERPRETACION: Por un lado, podemos observar que es de manifiesto el 50% del personal que opina que las actividades serían mejoradas; es decir que por cada dos trabajadores uno realizaría mejor sus actividades. Por otro, el 41.67% afirma que mejorarían en su trabajo.

Pregunta No. 15.

DE QUE MANERA INFLUIRIA EN TI UN CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.?

|  | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|--|----------|----------------|
| 1) Colaborarías más con la empresa                   | 23       | 31.95 %        |
| 2) Sientes que es necesario                          | 18       | 25.00          |
| 3) Te identificarías mejor con tu trabajo            | 9        | 12.50          |
| 4) No tiene ninguna utilidad para ti                 | 1        | 1.39           |
| 5) No puedes opinar porque no has ido a ningún curso | 16       | 22.22          |
| 6) Abstenciones                                      | 5        | 6.94           |
| T o t a l :  | 72       | 100.00 %       |

15.- DE QUE MANERA INFLUIRIA EN TI UN CURSO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.



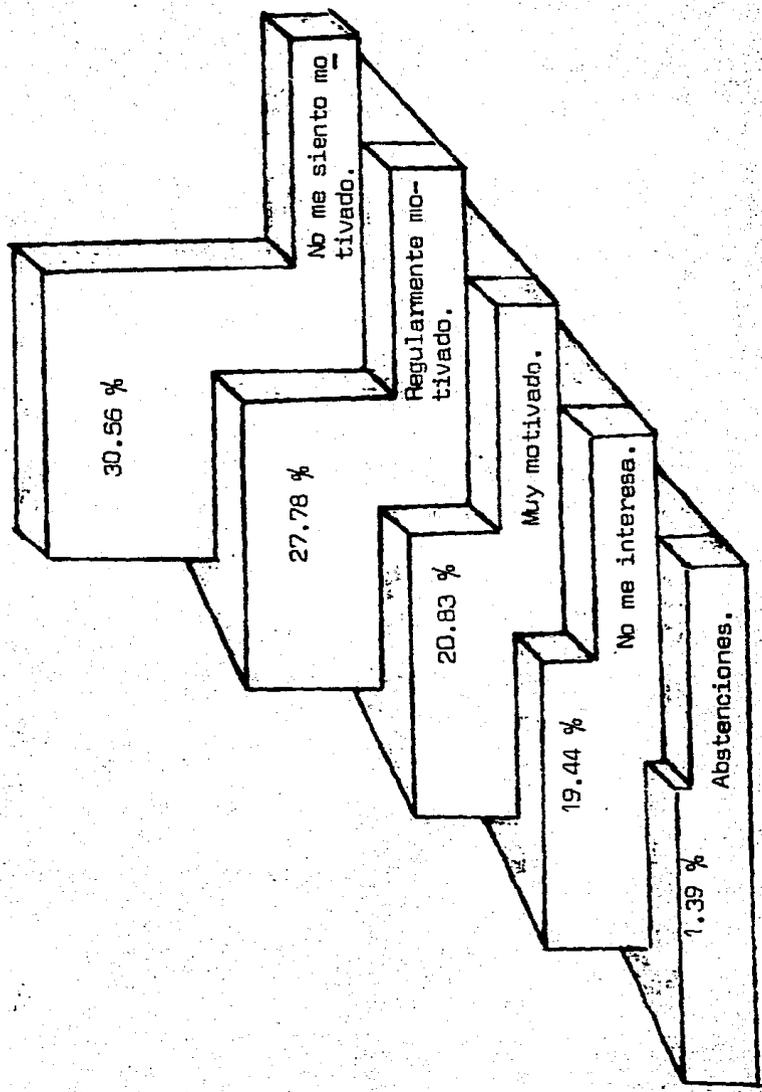
INTERPRETACION: La necesidad se manifiesta ya que mejoraría la actitud del personal, en todos los aspectos.

Pregunta No. 16.

QUE TANTO TE SIENTES MOTIVADO EN LA EMPRESA

|                          | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|--------------------------|----------|----------------|
| 1) Muy motivado          | 15       | 20.83 %        |
| 2) Regularmente motivado | 20       | 27.78          |
| 3) No me siento motivado | 22       | 30.56          |
| 4) No me interesa        | 14       | 19.44          |
| 5) Abstenciones          | 1        | 1.39           |
| T o t a l :              | 72       | 100.00 %       |

16.- QUE TANTO TE SIENTES MOTIVADO EN LA EMPRESA. ?



INTERPRETACION: El 30.56 % sumado al 27.78 % manifiesta la falta de motivación que tiene la gente en la organización, resultando aún más peligroso el 19.44 %, porque ha adoptado una actitud de "dejar hacer, dejar pasar", lo que indiscutiblemente, en conjunto, merma la eficiencia operativa.

Pregunta No. 18.

QUE TAN IMPORTANTE ES PARA TI LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

|                                    | CANTIDAD | PORCENTAJE (%) |
|------------------------------------|----------|----------------|
| 1) Muy importante                  | 52       | 72.22 %        |
| 2) Importante                      | 11       | 15.28          |
| 3) Poco importante                 | 6        | 8.33           |
| 4) Hay otras cosas más importantes | 2        | 2.78           |
| 5) Abstenciones                    | 1        | 1.39           |
| T o t a l :                        | 72       | 100.00 %       |

Pregunta No. 19.

COMO CONTRIBUIRIA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

|                                     | CANTIDAD | PORCENTAJE ( % ) |
|-------------------------------------|----------|------------------|
| 1) Todo marcharía mejor             | 50       | 69,44 %          |
| 2) De nada serviría                 | 4        | 5,56             |
| 3) La mejoría sería muy relativa    | 16       | 22,22            |
| 4) Provocaría más prob. el personal | 1        | 1,39             |
| 5) Abstenciones                     | 1        | 1,39             |
| T o t a l :                         | 72       | 100,00 %         |



## 12.- CONCLUSIONES.

Tomando en cuenta el punto anterior se comprueba nuestra hipótesis, ya que en base a la población participante, el 45.83 % afirma que no existe la capacitación y adiestramiento, además de que muy pocas personas han asistido a un curso de esta índole. Por otra parte, el desconocimiento de la presencia de la Comisión Mixta en la materia, es patente, lo que viene a reforzar nuestro punto de vista. Por otro lado, los efectos de la nulidad relativa de esta función, son manifiestos, ya que el personal no se siente motivado, así lo demuestra el 30.56% del total de los participantes; además de que consideran necesario la función para identificarse y mejorar en su puesto, como lo hacen entrever el 50% de ellos, incluso en otra pregunta planteada, el 72.22 % la ven de gran trascendencia. Esta situación de diagnóstico refleja la importancia de la capacitación y adiestramiento por los efectos que puede generar, ya que su ausencia se traduce en falta de interés, de motivación, poca o nula participación en el medio laboral, respectivo, si no es que va más allá basta con afirmar que una organización sin potencial humano adecuado será presa fácil, en el medio en el cual se desenvuelve, y los beneficios que debería de percibir no serán los mismos así se trate de empresas sólidas, aunque sean las únicas en un mercado cautivo como el existente en nuestro País.

Consideramos importante señalar que más del 50% de las personas que se eligieron al azar, en la presente investigación, afirman que no existe nada respecto a la función a la que se avocó dicha investigación, y la confiabilidad del parecer de estas personas se respalda por la antigüedad que las mismas tienen en la empresa, ya que más del 50% tienen a su vez más de 5 años trabajando en la misma, además de que un porcentaje mayor de lo manifestado tiene una preparación superior a la primaria terminada.

Por otra parte, considerando las abstenciones referente a la presencia del personal a cursos de capacitación y adiestramiento, ya que las mismas rebasan el 50%, pudimos observar que si acaso existen no es del conocimiento de las mayorías, independientemente de que a tantos años de la promulgación de la Ley no todas las personas han ejercitado ese derecho, posiblemente porque la empresa, al carecer de los mismos no los promueve.

La contribución en el desarrollo para el personal ha sido de eficiente puesto que en su mayor parte no han recibido cursos, de tal manera que el 41.67% se abstiene de contestar, y únicamente el 22.22% menciona que sí se relacionan con su desarrollo; este factor

dentro de la organización no quiere decir que no sea importante la capacitación y el adiestramiento para el desarrollo de los trabajadores, puesto que dichos cursos contribuyen en cualquier organización a elevar la productividad y, por tal motivo, éstos pueden desempeñar mejor sus labores tal como lo demuestra y afirma el 68.06% del personal encuestado.

Por otra parte, uno de los primeros pasos que debe realizar la empresa en materia de capacitación y adiestramiento, de acuerdo a lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo, es de formar la Comisión Mixta, que se encargará de promover, supervisar y avalar los planes y programas de este tipo, y esta Comisión debe estar integrada por representantes tanto del patrón como de los propios trabajadores. Sin embargo, en la investigación se tocó este punto y los resultados al respecto fueron los siguientes: El 56.94% no se ha dado cuenta si existe la Comisión y únicamente el 11.11% la conoce; esto se confirma con el 83.33% que afirman que no se han dado cuenta de la participación de la misma, en la implantación de planes y programas de capacitación y adiestramiento; estos datos nos hace pensar o entrever que la propia Organización no se preocupa por informar a sus trabajadores de los posibles cursos que pueda impartir, y sobre todo de cuáles son los integrantes de una y de otra parte, así como de las funciones que realizan.

## BIBLIOGRAFIA

" ADMINISTRACION DE PERSONAL "

AGUSTIN REYES PONCE.

EDITORIAL LIMUSA.

MEXICO, D.F. 1980.

" ADMINISTRACION DE PERSONAL "

HERBERT J. CHRUDEN Y ARTHUR W. SHERMAN.

COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.

MEXICO, D.F. 1979

" ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS "

FERNANDO ARIAS GALICIA.

EDITORIAL TRILLAS.

MEXICO, D.F. 1981.

" ADMINISTRACION DE EMPRESAS (TEORIA Y PRACTICA)".

PRIMERA PARTE.

AGUSTIN REYES PONCE.

EDITORIAL LIMUSA.

MEXICO, D.F. 1982.

" CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL."

ALFONSO SILICEO AGUILAR.

EDITORIAL LIMUSA.

MEXICO, D.F. 1981

" CAPACITACION Y ADTESTRAMIENTO: COMO CUMPLIR Y APROVECHAR LA LEY."

ALFREDO ESPONDA.

1a. PARTE. GRUPO EDITORIAL EXPANCIION.

MEXICO, D.F. 1979

" EL ENTRENAMIENTO EN LA INDUSTRIA ".

B.M. BASS Y J.A. VAUGHAM.

EDITORIAL DECSA.

MEXICO, D.F. 1981.

" GLOSARIO DE TERMINOS EMPLEADOS EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ".

SERIE TECNICA No. 3.

EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES.

MEXICO, D. F. 1981.

" GUIA ORIENTADORA PARA LA INTEGRACION Y FUNCIONAMIENTO  
DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ".  
SERIE TECNICA No. 4.  
MEXICO, D. F. 1980.

" MANUAL DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO "  
SERIE TECNICA No. 5.  
EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES.  
MEXICO, D.F. 1981.

" PROGRAMAS DE CURSOS ABRIL 1984 "  
CENTRO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA TRABAJADORES DE ARTES  
GRAFICAS ( CECATAG ).  
MEXICO, D.F. 1984.

" INFORME A LA VIGESIMA ASAMBLEA GENERAL ANUAL ORDINARIA ",  
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LAS ARTES GRAFICAS ( CANIAG ).  
TALLERES ARTE, S.A.  
MEXICO, D.F. 1984.

" NUEVA LEY FEDERAL DE TRABAJO ".  
JACINTO LOBATO.  
LIBRERIA TEOCALLI.  
MEXICO, D.F. 1980.

" LA CAPACITACION ".  
SERGIO H. CERVANTES.  
PUBLICACIONES HERRO.  
BARCELONA ESPAÑA, 1978.

" LA CAPACITACION Y EL EMPRESARIO ".  
GUSTAVO M. RUIZ.  
BARCELONA ESPAÑA, 1981.

" MANUAL DE ADIESTRAMIENTO AL PERSONAL ".  
BLEICHE.  
EDITORIAL HERRERO HERMANOS, S. A.  
MEXICO, D.F. 1981.

" HISTORIA DE LA FOTOGRAFIA ".  
LOCK. MAN JOANA.  
EDITORIAL TRILLAS.  
MEXICO, D.F. 1982.

" MANUAL DE DATOS HISTORICOS ".  
KODAK MEXICANA, S. A. DE C. V.  
APUNTES.  
MEXICO, D. F. 1980.

" INVESTIGACIONES SOCIALES ".  
RAUL ROJAS SORIANO.  
EDITORIAL U N A M .  
MEXICO, D.F. 1983.

" APUNTES DE INVESTIGACIONES SOCIALES ".  
U N A M .  
1970.

" CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ".  
APUNTES, TOMO 2.  
MEXICO, D. F. 1980.

" REVISTA No. 50 ENERO-FEBRERO 1978 ".  
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE ARTES GRAFICAS.

" APUNTE DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ".  
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION.  
MEXICO, D.F. 1982.

" EVALUACION DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO "  
UNIDAD COORDINADORA DE EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.  
( UCECA ).  
APUNTES DEL CURSO.  
MEXICO, D. F. 1980.