



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"REPERCUSION A CORTO, MEDIANO Y LARGO
PLAZO, DE LA CAPACITACION EN EL
DESARROLLO Y PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

ELIAS DE ELIAS MA. DE LOURDES DE

LOZANO CORTES EMMA

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Rodolfo E. Gutiérrez Martínez

M-0023490



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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

TITULO:	REPERCUSION A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, DE LA CAPACITACION EN EL DESARROLLO Y PRODUC TIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.	
INTRODUCCION		I
FUNDAMENTOS TEORICOS		IV
CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.		1
1.1	Necesidades que justifican la capacita ción.	5
1.2	La Capacitación en México.	7
a)	Antecedentes	7
b)	La Capacitación (Aspecto Legal, - Social y Económico).	9
CAPITULO II. RELACION DE LA CAPACITACION CON LA PSICOLOGIA Y LA ANDROGOGIA.		14
II.1	De la Capacitación con la Psicología	17
II.2	De la Capacitación con la Androgogía.	28
CAPITULO III. DE LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARAESTATAL DE SERVICIOS.		
1.-	Antecedentes de la Empresa:	37
a)	Características	39
b)	Crecimiento	40
c)	Desarrollo	42
2.-	Análisis de Necesidades de Capacitación.	50

M-0023490

CAPITULO IV.	METODOLOGIA	53
IV.1	Planteamiento del problema	54
IV.2	Objetivo	54
IV.3	Hipótesis de trabajo	54
IV.4	Definición de conceptos	55
IV.5	Variables	55
IV.6	Población	56
IV.7	Diseño	57
IV.8	Instrumentos de medición	58
IV.9	Procedimiento	59
CAPITULO V.	RESULTADOS	63
V.1	Tratamiento estadístico	64
V.2	Contenido	78
V.3	Discusión	79
V.4	Interpretación	82
CAPITULO VI.	CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES.		87
EVALUACION CRITICA		89
ANEXOS		90
BIBLIOGRAFIA		110

A la Facultad de Psicología:

Con profundo agradecimiento porque forma
parte importante de la esencia de nuestra vida.

A mis Maestros:

Quienes colaboraron en forma directa en
la realización de nuestra carrera profesional.

Al Dr. Rodolfo Gutiérrez M:

A quien con su experiencia y apoyo le debemos
en gran parte la realización de este trabajo.

Con profundo amor y admiración a mi
esposo: Roberto por su apoyo continuo
a través de toda mi vida profesional.

Con amor y ternura a quienes me han per-
mitido el feliz término de esta tesis:
Mis hijas Rosalia y Lourdes.

Con agradecimiento a quienes nos impulsaron y
tuvieron fe en la culminación de nuestra carre-
ra.

A Mis Padres:

Juan y Ernestina:

Porque me dieron lo más maravilloso que tengo,
la vida. Gracias.

A Mis Hermanas y Hermanos:

Porque con ustedes compartí momentos hermosos
y tristes. Les deseo lo mejor del mundo. Los
quiero siempre.

A Jussif Salim: Con Amor y Ternura.

A Claudio: Por el estímulo y amor que me brindas
cada día.

Con Profundo Cariño a:

Arturo., Lourdes de E., Luis T., Guadalupe G.,
Alberto V. y Betty.

Con Especial Agradecimiento a: Marcela González por su apoyo

Mecanográfico

INTRODUCCION

La psicología es una ciencia relativamente joven y que, por lo tanto ofrece nuevos terrenos inexplorados en los cuales, es necesario no sólo incursionar, sino además estudiar a fondo, a fin de que nos proporcione herramientas cada vez más valiosas, en el ascenso del hombre.

La investigación que nos ocupa en el presente trabajo, tiene como aportación el detectar a corto, mediano y largo plazo los efectos de la capacitación sobre la productividad y el desarrollo tanto de la empresa como del individuo.

Es sumamente importante para el desarrollo de la psicología, principalmente de tipo aplicada, el observar las manifestaciones logradas en la conducta después de haberse impartido capacitación.

Para ello se tomará como marco teórico las investigaciones de Richard C. Anderson y Geraldo W. Faust (1977), en cuanto a memoria, desvanecimiento de la huella e interferencia, Craig y Bittel (1978), sobre los aspectos básicos de Capacitación, así como Bernard M. Bass and James A. Vaughnan (1976), Fitts (1963) sobre entrenamiento de --

habilidades y Jerrold E. Kemp (1979), sobre prueba previa y valoración, por otra parte nos apoyamos en Everett E. Adam Jr, James C. Hershaber y William A. Cuch, sobre productividad y calidad.

En cuanto a información complementaria, utilizaremos algunas investigaciones, que de manera general, nos aportan aspectos interesantes a tomar en cuenta y que enriquecen las áreas citadas a lo largo de este trabajo.

Las investigaciones mencionadas tienen como propósito obtener indicadores sobre el efecto a corto, mediano y largo plazo, (es decir qué modificaciones en cuanto a productividad y desarrollo) se lograron con la capacitación y su perdurabilidad.

En la primera parte, se obtendrán los indicadores (tales como asistencia, puntualidad, # de incapacidades, # de permisos, promociones, evaluaciones de desempeño y de manera global rotación de personal, informe de utilidad de la empresa, aumento en ventas y opinión de quien supervisa el trabajo de las personas capacitadas, sobre cuatro aspectos básicos: responsabilidad, cooperación, mejoramiento cuantificable, observaciones (para otros factores específicos), ésta información se obtendrá a través de listas checables, y las técnicas de: cuestionario y entrevista.

Las suposiciones que se hacen en esta investigación a manera de hipótesis son las siguientes:

1. Habiéndose impartido capacitación, entonces se observará un rendimiento significativo en el desempeño como empleado y productividad global.
2. Si no se impartió capacitación durante tres años, y no hubo práctica, entonces se presenta una curva de olvido.
3. Si se invirtió en capacitación, entonces se observará una mejora en la productividad y desarrollo.

El diseño experimental utilizado es intra-grupo, antes y después de haberse impartido capacitación.

Cuando hablamos de "después", ubicamos tres períodos: inmediato, a tres meses y a tres años, habiéndonos apoyado en las teorías recientes planteadas por Randall Dunham (1985), en lo referente a encuestas.

Ya habiendo hecho el análisis de los resultados, éstos se explicarán e interpretarán para discutir la forma en que fueron obtenidos para la comprobación de las hipótesis planteadas.

FUNDAMENTOS TEORICOS:

Cuando se piensa en los objetivos de una empresa vienen a la mente varios conceptos: Productividad, Calidad, Desarrollo y Utilidad.

Muchos son los factores que entran en juego para lograr la Productividad y el Desarrollo, algunos competen al empresario y otros al personal. Entre ellos tenemos: Condiciones Sociales, Condiciones Físicas, Métodos, Materias Primas, Diseño del Trabajo, Habilidades, - Aptitudes, Educación, Desarrollo Tecnológico, Necesidades Individuales y Sociales del Individuo (Everett E. Adam Jr; ant James C. Hersaver and William A. Ruch, 1978).

El Entrenamiento y la Capacitación son renglones que han logrado captar la atención de los empresarios, con el propósito de lograr mayor productividad y calidad en el trabajo y mayor satisfacción en el trabajo. - También resulta interesante desde el punto de vista de lograr actualizar a la empresa en los avances tecnológicos.

El proceso de la capacitación se inicia por la Detección de Necesidades y le sucede el Diseño de Planes y Programas, una vez obtenido esto se procede al diseño e implementación de cursos.

Para obtener información objetiva, se requiere tener determinado los indicadores, es decir si la capacitación coadyuva a la Productividad y Desarrollo.

"Se ha venido estudiando sobre la relación de diversos indicadores de Productividad (como asistencia, puntualidad, disminución en el no. de incapacidades y de permisos, así como de la rotación de personal) y la satisfacción en el trabajo." (Dunham y Smith, 1985).

Dunham y Smith consideran de suma importancia que en la satisfacción en el trabajo, el personal requiere de futuro de carrera.

Observar los resultados de la capacitación, resulta sumamente interesante. "Dos son los fines de la valoración: el primero, medir el aprovechamiento de los estudiantes, el segundo íntimamente relacionado con el primero y de igual importancia que el primero, es averiguar si hay algunos puntos débiles en el plan de instrucción, a fin de modificarlos o mejorarlos" (Jerrol E. Kemp, 1978).

Otro aspecto a investigar es verificar la hipótesis sobre la presentación de la curva de olvido, es decir si los efectos se desvanecen. Una de las más antiguas teorías del olvido afirma que las huellas de la

memoria se vuelven automáticamente más leves en el transcurso del tiempo; se debilitan cada vez más o se desvanecen. (Richard C. Anderson y Gerald W. Faust, 1977).

Para estudiar a fondo a qué tiempo ocurre un desvanecimiento de la huella, se han elegido cinco diferentes etapas:

1o. Previa - Midiendo los indicadores mencionados por Everett E. Adam Jr, and James C. Hersaver and William A. Ruch, (1978).

2o. En la capacitación. - Durante el mes que ocurre el evento.

3o. Inmediato. - En el mes siguiente a la capacitación o entrenamiento.

4o. A mediano plazo. - A tres meses de haberse impartido la capacitación.

5o. A largo plazo. - A tres años de haberse impartido la capacitación, añadiendo cuestionarios y entrevistas para considerar elementos cualitativos como son responsabilidad, colaboración, mejoramiento de funciones (cuantificable) y otros específicos a cada puesto.

Los capítulos que conforman la estructura de la Tesis son los siguientes:

CAPITULO I. Antecedentes de la Capacitación. - En el cual se incluyen datos sobre la historia de la capacitación, las necesidades - que la justifican y su extrapolación a nuestro país, revisando los aspectos legal, social y económico.

CAPITULO II. Relación de la Capacitación con la Psicología y la Androgogía. Este capítulo trata el proceso enseñanza aprendizaje que se da en la capacitación y cómo la enriquecen la Psicología y la Androgogía, realizando, al final un análisis comparativo y conclusiones.

CAPITULO III. La capacitación en una empresa paraestatal de servicios. Habiendo elegido un escenario, se revisaron diversos aspectos para tener un mejor conocimiento de la misma.

Posteriormente se presenta la metodología, punto que se tratará con detalle en su oportunidad.

Se realizarán anexarán los apéndices utilizados a través de toda la investigación, comparando y proponiendo conclusiones que surgirán como resultado de este trabajo.

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

- 1.1 Necesidades que justifican la capacitación
- 1.2 La Capacitación en México:
 - a) Antecedentes
 - b) La Capacitación (Aspecto Legal, Social y Económico).

ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

A medida que el hombre fue avanzando hacia la civilización, la necesidad de obtener y transmitir conocimientos y habilidades se hizo más fuerte. Fue frente a esta necesidad, cuando el hombre empezó a desarrollar sus potencialidades.

Más tarde, durante la revolución industrial, el hombre tuvo un importante avance en su desarrollo, adquiriendo conocimientos en las diversas áreas de estudio que eran importantes en aquella época. Estos hechos han originado un reto para la capacitación y desarrollo de todo individuo en su desempeño en la empresa.

Por otra parte, si nos referimos a las primeras formas de capacitación; la historia y los descubrimientos arqueológicos nos dicen que ya desde 3,500 años antes de cristo, los conocimientos han jugado en el aprendizaje un papel muy importante. A esto se suman las primeras experiencias en forma de educación que se dió en los "aprendices".

En la civilización primitiva, las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos en forma directa, más tarde

existen los gremios, en donde los grupos se unen por metas e intereses comunes y, así es hasta el siglo XIX cuando surge una era de legislación social a través del nacimiento de la era industrial. A esta era se une la historia del desarrollo.

Se puede decir que la capacitación de tipo manual empezó en Estados Unidos de Norteamérica, hacia el año de 1825, cuando todas las escuelas industriales estaban bajo la dirección del estado.

Una de las primeras escuelas industriales fue establecida en Nueva York en el año de 1872 y poco a poco fueron surgiendo en las grandes potencias intereses encaminados a la utilización de la capacitación, hasta llegar al período de la primera Guerra Mundial -- (1914-1918) cuando se nombró en Estados Unidos un Director del -- Comité para Educación y Entrenamiento que propició el mejoramiento de los métodos de capacitación dada la urgente necesidad de preparar gente en diversas actividades originadas por la guerra. Por lo que la primera guerra mundial fue un motivo para que se iniciara la capacitación, ya que es donde comienza a utilizarse el método de los cuatro pasos: "Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar". Con este método se tratan de resolver importantes problemas de capacitación y es en 1920 cuando se reconoce dicho método, además como una forma de satisfacer las necesidades urgentes surge la educación por correspon-

dencia.

Las grandes potencias todavía no conformes con el reparto del mundo, desencadenan la Segunda Guerra Mundial (1938-1945) con esta crisis en los Estados Unidos surge más fuerte la necesidad de utilizar a la capacitación, tomando gran importancia las personas que impartirían ésta. Como consecuencia, pronto empezaron a sumarse cambios en la Reforma Administrativa de la Industria, pues era latente - la necesidad de entrenar o capacitar al individuo sobre la marcha, por lo que se desarrolla el Programa de Entrenamiento para Instrucción en el Trabajo, conocido como JIT. Estos programas estaban dirigidos a capacitar a supervisores de primera línea, cuya habilidad y capacidad entrenadora era importante para la expansión de la industria de la guerra. El JIT enseña como instruir en los métodos de trabajo, - problemas de relaciones entre supervisores y trabajadores.

Se puede decir que lo hecho hasta entonces tenía como objetivo impulsar el desarrollo de los recursos humanos, para obtener un trabajo productivo y más eficiente aprovechando mejor las capacidades, tanto en la empresa como en el nivel de vida del individuo.

La fecha más razonable para citar a la capacitación dentro del cuadro más amplio de la Psicología, es la de 1913, cuando se publicó

"Psicología y Eficiencia Industrial", de Hugo Musterberg. Este especialista definía los conceptos duales de rendimiento o productividad como una función de la contribución o esfuerzo.

Hasta entonces los psicólogos inclinaban sus estudios al área de selección y colocación de personal, más que a la de la capacitación.

En 1924 con los estudios de Hartowe se abrió una nueva era de investigación Psicológica en la Industria. Ahora podemos observar que lo que al principio parecía sencillo, se hizo cada vez más complejo pues los problemas específicos a los que los psicólogos se tuvieron que enfrentar abarcaron una gama de aspectos muy variados, como son: el reclutamiento y la selección de personal, desarrollo organizacional, capacitación, programas de calificación de méritos, sistemas de evaluación del personal, en donde, cada uno de ellos requería de un estudio minucioso y detallado.

Cuando una empresa contrata personal inexperto, tiene que recurrir a un programa de capacitación. Los empleados nuevos, ya sea que tengan o no experiencia en puestos similares, también se benefician con la capacitación, ya que su inducción a la empresa -- tiene gran importancia.

La capacitación no está restringida de ninguna manera a los empleados nuevos, es posible que la administración tenga varios problemas para los cuales la solución sea un programa continuo de capacitación; por ejemplo tenemos los problemas de: ampliación de funciones en el área o en un puesto determinado, de desarrollo de personas; por cambios de los sistemas de la empresa; mantenimiento y mejoramiento, mayor calidad y productividad. introducción de equipo o tecnología, desarrollo o implementación de los sistemas administrativos, penetración en los mercados, etc., por lo cual, en muchas ocasiones se requerirá utilizar el mismo personal que venía ejecutando funciones distintas, pero que a la vez necesitan adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

1. - NECESIDADES QUE JUSTIFICAN LA CAPACITACION.

Teniendo en consideración que las estructuras organizativas - están en constante cambio y crecimiento, podemos definir la efectividad organizacional como el grado en el cual se aumentan todas las formas de optimización de sus recursos, lo cual en algunos - de sus casos se obtienen con apoyo de la capacitación.

La capacitación se ha identificado como una necesidad que se requiere satisfacer para ayudar al cumplimiento de los objetivos.

organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Podemos observar éxito en las organizaciones cuando hay cumplimiento de los objetivos institucionales, donde la capacitación podría coadyuvar al logro de ellos.

Por otra parte es necesario hacer notar que no sólo las organizaciones en sí van a tener necesidades de capacitación por su cambio o crecimiento, sino que también estas necesidades van a estar condicionadas por el avance en el desarrollo del ambiente social, económico y tecnológico.

Hemos señalado lo necesario que es para la empresa la capacitación, pero no podemos pasar por alto el elemento principal, el mismo individuo, cuya potencialidad requiere de toda nuestra atención, pues siempre la capacitación estará en función suya, ya sea de acuerdo a su puesto o a su profesión y características individuales.

Por lo tanto, concluimos que es necesario el desarrollo de habilidades y capacidades del individuo a través de la capacitación para beneficio de él mismo y del progreso y eficiencia de las organizaciones, contemplándose esta necesidad desde el punto de vista legal como social y económico.

2.- LA CAPACITACION EN MEXICO.

a). Antecedentes.

Hasta hace más de una década en México las empresas del sector público, así como las de la iniciativa privada le dieron mayor importancia a la capacitación.

Desafortunadamente se ha visto con asombro que son las empresas de la iniciativa privada las que le han dedicado más tiempo, recursos humanos y materiales a la capacitación, utilizando cada vez más técnicas y métodos para mejorar los resultados de los programas; así como mayor importancia en el aspecto de la administración de los recursos humanos, contando para esto con personal especializado y con un presupuesto, así como material y equipo para la instrucción.

Nos encontramos también con que las empresas privadas están más dispuestas a aceptar e introducir métodos de actualidad, aunque esto no implica que estén exentos de problemas de orden metodológico, como puede ocurrir con la definición poco clara en los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo, los contenidos de los programas, los objetivos de aprendizaje, que en ocasiones no son acordes con las necesidades de la empresa o del puesto y no garantizan

aprendizaje de los capacitandos. Por otra parte, es importante considerar las dificultades en la preparación de instructores y coordinadores que se requieren para la enseñanza, pues es un elemento de suma importancia que en ocasiones se pasa por alto.

Aunque se han revisado en forma somera los problemas que existen en cuanto a capacitación y desarrollo de la iniciativa privada se puede considerar que ha mejorado y preocupado en este aspecto, ya que anteriormente se habían venido utilizando métodos obsoletos o que en ocasiones no eran los adecuados, no obstante la preocupación del gobierno federal que ha venido marcando los lineamientos a seguir para que se estructuren planes y programas de capacitación y se han hecho reformas a la Ley Federal del Trabajo al adicionarse una fracción del apartado "A" del Artículo 123 Constitucional, - así como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Ha dado importancia y fomentado el desarrollo de potencialidades en el Sector Público lo que se refleja en mejores servicios y mayor aprovechamiento de los recursos.

Considerando la Capacitación un proceso de desarrollo dentro de un contexto laboral, implica varios aspectos como son: legal, - social y económico por lo que tenemos:

B). Aspectos : Legal, Social y Económico de la Capacitación .

Aspecto Legal:

El punto de partida de este movimiento promotor de la capacitación de la fuerza de trabajo como cargo al patrón, está ubicado en el decreto aparecido en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, que - modifica la fracción XIII, del Artículo 123 constitucional como sigue:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están 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". La Ley Reglamentaria a la que el párrafo se refiere es la Ley Federal del Trabajo, lo que en adelante será mencionada como la Ley.

En el siguiente paso después del lanzamiento del decreto fue el emitir las reglamentaciones al mismo, las cuales fueron publicadas el 28 de abril de 1978 en el Diario Oficial. Estas destacan que se considerará como "de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". Evidentemente con la intención de enfatizar la importancia que esto reviste para las autoridades en la materia.

Las obligaciones que la ley impone a los patrones en este -
renglón son las siguientes:

- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.
- Informar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social respecto a la contribución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Atender la convocatoria lanzada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para constituir las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Aspecto Social:

El principal aspecto social de la capacitación es mejorar el nivel de vida del individuo en su ambiente circundante, así como es evidente en la actualidad que la capacitación contribuye al crecimiento organizacional y propicia un incremento en la capacidad de supervivencia de la organización.

El hecho de dar capacitación permite a los individuos tener - habilidades que sirvan a la organización para garantizar, en la medida que esta herramienta nos permite, el crecimiento en cuanto a calidad de trabajo. Esto aunado al factor económico y al factor directivo, nos podrá llevar a una organización que sobreviva a sus necesidades y a las exigencias del medio circundante.

La contribución de la capacitación al crecimiento en cuanto a calidad de trabajo. Esto aunado al factor económico y al factor directivo, nos podrá llevar a una organización que sobreviva a sus necesidades y a las exigencias del medio circundante.

La contribución de la capacitación al crecimiento social no es un hecho que ocurre una sola vez, sino que es un ciclo que parte de la empresa a sus empleados o trabajadores, que revierte sobre la empresa y ésta afectada al medio social, no sólo a través de sus - beneficios sino a las exigencias que propicia en el medio.

Por otra parte también es necesario considerar que es ineludible el desarrollo del individuo dentro de las estructuras sociales con el fin de mejorar las relaciones de crecimiento y alcance de objetivos comunes que cumplen con las exigencias y necesidades del medio ambiente.

Así también, es importante tener en cuenta que la capacitación en el individuo no sólo proporciona beneficios para su puesto de trabajo, sino más bien en el desarrollo integró de las habilidades y capacidades de sí mismo, con ésto contribuye también al desarrollo y progreso -- nacional.

Aspecto Económico:

En el concepto de capacitación no sólo tiene significados de eficiencia para las organizaciones, sino que sus beneficios pueden reflejarse en ganancias económicas, así es como una mejor capacitación propiciaría mayor eficiencia lo cual estaría patente en las utilidades.

El ambiente económico tiene poder de vida sobre cualquier organización, así como se ha visto que la capacitación tiene cierta función en la economía, es decir que maximiza las utilidades de la organización, teniendo claro que la eficiencia produce aumentos en la -- producción.

El desarrollo de los recursos humanos es de suma importancia para la organización, no sólo en cuanto a utilidades se refiere sino en la participación en la solución de problemas, de mantenimiento, seguridad, etc., que pueden propiciar mayor producción.

Las soluciones económico-técnicas pueden reflejarse como incrementos en la eficiencia organizacional, ya que convierten a las organizaciones en un sistema más eficiente y por consiguiente contribuyen a su crecimiento y supervivencia.

Por tal motivo, se considera que la capacitación va a trascender no sólo en la economía de las organizaciones, incrementándola sino en el patrimonio nacional, ya que a mejor preparación de los individuos habrá mayores posibilidades de beneficios comunes y mejor aprovechamiento de los recursos.

Por lo que se considera que es conveniente analizar la contribución tanto de la psicología como de la androgogía en la planeación del desarrollo del individuo, lo que tenemos a continuación en el siguiente capítulo.

**CAPITULO II. RELACION DE LA CAPACITACION CON
LA PSICOLOGIA Y LA ANDROGOGIA.**

II.1 De la capacitación con la Psicología.

II.2 De la capacitación con la Androgogfa.

CAPITULO 2.

"RELACION DE LA CAPACITACION CON LA PSICOLOGIA Y LA ANDROGOGIA"

Se ha considerado para la realización de este trabajo, que la importancia de este tema no podía dejarse pasar por alto, dado que estas dos disciplinas: la Psicología y la Androgogía, se encuentran involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje que implica - la capacitación, tema central de este trabajo.

Cabe mencionar que en la actualidad son los psicólogos y los pedagogos quienes se ocupan de la sistematización de la enseñanza, tratando de mejorar la elaboración de planes y programas de capacitación y con ésto facilitar el logro de las condiciones necesarias para que se realice el proceso de enseñanza-aprendizaje con objetividad y eficiencia: Por tal motivo consideramos de importancia realizar una revisión y un estudio de estas interrelaciones para - poder establecer fundamentos de ambas disciplinas en la presentación de este trabajo.

En el diseño e implementación de planes y programas de -- capacitación, son la androgogía y la Psicología las áreas que pro-

porcionan los conocimientos en técnicas de enseñanza, que se requiere para el proceso de capacitación y desarrollo del individuo en diversos campos donde se lleva a cabo la capacitación.

Para mayor comprensión sobre este tema, se presenta por separado la relación de la Capacitación con cada una de estas dos disciplinas y posteriormente se hace un análisis de la conjugación de la -- Psicología y la Androgogía con la Capacitación.

Relación de la Capacitación con la Psicología.

La Psicología es la ciencia que se dedica a estudiar la conducta. - Esta conducta se dá en forma muy variada, de acuerdo a los distintos - ambientes en que se desenvuelve el individuo. Si pudiéramos hablar de la conducta por "segmentos", lo haríamos hablando de un comportamiento en la industria, o de un individuo con determinada conducta en una -- tienda, en un hospital, o en una oficina. Aunque sabemos que no es posible fragmentar la conducta humana, si nos interesa observar la forma en que se desenvuelven los individuos en un escenario determinado.

En este caso nos interesa hablar del hombre en un escenario: el - laboral, en donde proporciona al psicólogo múltiples motivos de estudio desde el momento en que se introduce a la empresa, se relaciona con - los demás, se adentra en un ambiente físico determinado, se capacita, se le evalúa, corre riesgos, se inconforma, se le gratifica, etc.

En cuanto a capacitación se refiere, han sido múltiples las funciones y trabajos de estos profesionales dedicados a buscar el desarrollo de las potencialidades de los trabajadores, empleados y funcionarios de una empresa.

Los psicólogos han provocado en la industria norteamericana una aceptación en sus técnicas, pues han contribuido a predecir y prescribir

cuales son las medidas que deben ser aceptadas por la educación para el desarrollo de los recursos humanos.

La facilidad que se dá en ese país a la experimentación y desarrollo de nuevos métodos ha permitido el avance que se observa en el área de la administración de recursos humanos. Sin embargo en -- México, aún no se cuenta con los beneficios que las empresas extranjeras nos pudieran aportar debido a que su aceptación va siendo gradual, de acuerdo a los recursos y necesidades de las empresas nacionales.

El objetivo del psicólogo en su trabajo es buscar procedimientos más eficaces para la investigación y planeación del desarrollo del individuo, por lo que el Psicólogo emplea una serie de procedimientos para medir las variables que intervienen en el ambiente laboral.

Ya desde los trabajos de Taylor y Fayol se observó la preocupación por el diseño de equipo y la preparación del ambiente de trabajo, destacando las influencias que estos elementos tienen sobre la capacidad y limitaciones de los trabajadores.

Cabe mencionar que en la actualidad las funciones y resultados reportados por los psicólogos en el campo de la capacitación, debido

a que en muchas empresas los dirigentes carecen de la información - apropiada acerca de la formación y funciones que puede desarrollar el psicólogo dentro de la empresa; sin embargo al crearse nuevas áreas de capacitación a partir del decreto de 1978, se observó mayor participación del psicólogo en esta área.

El Psicólogo trabaja sin perder de vista sus conocimientos sobre la conducta humana, y siendo la capacitación un área donde hay una - modificación a esa conducta, consideramos que es imprescindible su colaboración.

Como algunas aportaciones específicas del psicólogo a la Capacitación tenemos:

1. Dar conocimientos sobre nuevas habilidades o mejorar las que ya existen en las áreas del conocimiento.
2. Cambiar actitudes o conductas con cursos sobre dinámicas de grupos, estabilidad emocional, entrenamiento por sensibilización, psicología aplicada, etc.
3. Ampliar perspectivas como cursos de extensión universitaria, planes de carrera y desarrollo en áreas de especialización.

4. Formación de instructores o coordinadores de la propia área de capacitación.

Este capítulo trata de revisar la relación que existe entre la Psicología y la Capacitación y de ésta con la Androgogía, aunque es claro que ninguna descripción podría precisar con exactitud en qué consiste dicha relación, se presentan los nexos más importantes.

En cuanto a la capacitación se refiere, diversos autores consideran que es esencial haber recibido estudios sobre educación y Psicología.

En cuanto a educación, la licenciatura en Psicología abarca entre otros los siguientes campos:

- Métodos y/o técnicas de enseñanza.
- Desarrollo de planes de estudio.
- Psicología educativa.
- Psicología del aprendizaje.
- Desarrollo de recursos humanos.
- Sistematización de la enseñanza.

Además se proporcionan diversas materias que le permiten al -

Psicólogo incursionar en el campo administrativo de la propia capacitación como son algunas de ellas:

- Análisis de Puestos
- Ergonomía
- Teoría de las Organizaciones
- Administración de Empresas
- Capacitación y Adiestramiento
- Desarrollo Organizacional
- Administración de Recursos Humanos.

En la actualidad el Psicólogo que se ocupa de la instrucción, - trabaja con algunas de las siguientes habilidades y experiencias:

A). "Investigación de las necesidades de capacitación, donde los principales actividades son:

1. Descripción de Actividades: En qué aspectos es necesario capacitar a los trabajadores que ocupan un mismo puesto, partiendo de las diferencias que se han localizado o de la necesidad de incorporar personal nuevo.
2. Determinación de quienes van a ser capacitados. Es decir, a qué trabajadores se va a dirigir el programa y cuáles son

sus características. Estas deben considerarse para la -
selección de técnicas y de materiales didácticos.

3. Determinación del número de personas que van a ser capa
citadas. También si serán capacitadas al mismo tiempo
o en períodos distintos.
(capacitación individual o en grupo).

B). Elaboración de un programa de Capacitación, cuyas actividades
generales son:

1. Redacción de objetivos del programa.
Los objetivos son los resultados que desean alcanzar, es
decir las actividades que es necesario que aprendan los -
participantes.
2. Planeación de la evaluación. Una vez determinados los ob-
jetivos y estructurado el contenido, se seleccionan los ins-
trumentos respectivos para evaluar la eficacia del progra-
ma.
La evaluación debe ajustarse a los objetivos.
3. Selección de Técnicas y materiales didácticos. Las técni-
cas de instrucción y los materiales didácticos facilitan el
aprendizaje, si son seleccionados adecuadamente. Los -
objetivos, los recursos disponibles, el tipo y el número -

de destinatarios, condicionan esta selección.

4. Preparación de las actividades de instrucción. El éxito - de un programa depende, en gran medida, de la preparación de las actividades que se realizarán en el momento de la instrucción. La improvisación produce resultados poco satisfactorios: es necesario preveer la forma en que se dará la información, los ejemplos y los ejercicios que se van a utilizar, etc.
5. Organización de los cursos. Se hace necesario preveer, por último, la distribución y duración de las sesiones de capacitación y cuidar que las condiciones, materiales sean convenientes para realizar el curso.

El Psicólogo, además de los puntos señalados con anterioridad, requiere de conocimientos generales sobre los propósitos como instrumento administrativo, análisis y determinación del progreso individual del empleado y factores que influyen en la transmisión de los conocimientos al puesto de trabajo.

Prevee el Psicólogo la satisfacción individual que se obtiene por el desarrollo personal y por el proceso de la educación continua, pues es saludable para el individuo una formación que le permita mejorar su

nivel social, económico e intelectual a la luz de los conocimientos aprendidos. Esto para la empresa significará mayor motivación de su personal que le permitirá alcanzar niveles más altos de desempeño y productividad.

La motivación para lograr metas personales y de la organización es un tema muy complejo; sin embargo el profesional de la industria, como cualquier otro profesional de la sociedad, se siente orgulloso de sus logros creativos.

Siendo entonces, tan importante la motivación en el trabajo, se citan cuatro interesantes teorías respecto a la motivación y la satisfacción, donde cada una de ellas contempla conocimientos útiles acerca de las fuentes y consecuencias de la satisfacción en el trabajo. La teoría de la jerarquización de las necesidades de Maslow que consiste en la afirmación de que las personas están motivadas por los deseos de satisfacer una serie de necesidades generales. Dichas necesidades son fisiológicas o de supervivencia, de seguridad y confianza, sociales, egocéntricas o de autoestima de autorrealización. De acuerdo con esta teoría existe un orden particular en el cual las personas generalmente se esforzarán por satisfacer sus necesidades. También una necesidad que permanece insatisfecha mucho tiempo mueve a actuar para satisfacer dicha necesidad. Una vez satisfecha la necesidad, ésta tendrá poco poder adicional para motivar o satisfacer a una persona.

La teoría básica (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959) indica que la gente tiene dos series de necesidades. La primera serie supone evitar el "dolor"; la segunda serie entraña la persecución de un crecimiento psicológico. Según esta teoría, los factores extrínsecos - ("factores de higiene") no se relacionan en forma específica con el trabajo de una persona; entre ellos incluye las políticas de la empresa, la supervisión, el salario, la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo. Estos factores corresponden a la necesidad de evitar el "dolor" y son los determinantes primarios de la insatisfacción en el trabajo. Por otra parte, los factores intrínsecos (motivadores") como son el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo y la responsabilidad, corresponden a la necesidad de un crecimiento psicológico. La teoría de Herzberg implica que sólo la segunda serie de factores (los motivadores) es capaz de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones.

Teoría de la equidad (modelo de Adams 1963, 1965) intenta explicar la - satisfacción por medio de los resultados, a la vez que intenta predecir los cambios en el comportamiento (esto es, determinar cuál es la motivación para comportarse en una forma particular). Se basa en las percepciones del trabajador y en las comparaciones sociales involucradas en el proceso de percepción. Afirma que el individuo evalúa sus propias circunstancias de otros.

De acuerdo con la teoría de la equidad, cuatro percepciones diferentes

puede influir en la evaluación individual de una situación:

- a) Las percepciones que una persona posee de sus propios insumos en una situación dada.
- b) Las percepciones personales de los insumos de otra persona, con la cual se compara.
- c) Las percepciones que posee una persona respecto de sus propios resultados. Y
- d) Las percepciones que una persona tiene de sus resultados en comparación con los resultados obtenidos por otros.

Por último la teoría de las expectativas, se utiliza para explicar el proceso por el cual los trabajadores obtienen satisfacción en las organizaciones. El modelo también identifica diversos factores críticos que influyen en la satisfacción del trabajador y la efectividad organizacional. De acuerdo con dicha teoría, hay tres factores que influyen en la probabilidad de que una persona decida comportarse en una forma dada: expectativa (E P), instrumentalidad (P O) y valencia. La expectativa representa la percepción que tiene una persona de la probabilidad de que el esfuerzo conducirá al comportamiento pretendido. La expectativa es la respuesta de la persona a la que pregunta: ¿Cuál es la probabilidad de que, si lo intento, pueda alcanzarlo?. La instrumentalidad, es el segundo elemento de la teoría, es la percepción que tiene una persona de la probabilidad de que su desempeño conduzca a determinados resultados. El valor de la instrumentalidad contesta la pregunta ----

¿Cuál es la probabilidad de que, si alcanzo éxito, obtenga algo a cambio?. El tercer elemento de la teoría de las expectativas es conocido como valencia. Consiste simplemente en el valor que una persona adjudica a un resultado. Contesta a la pregunta "¿Qué valor concede a este resultado?".

En esta teoría la mayor parte de los comportamientos están asociados con una serie de posibles resultados.

Dado que dentro de la participación del psicólogo en los ambientes laborales es importante la aplicación de los conocimientos sobre motivación y satisfacción en el trabajo. Así también son necesarias las aportaciones de otras áreas como es el caso de la androgogía, motivo por el cual a continuación se hace un breve estudio de las relaciones de la capacitación con la androgogía.

**RELACION DE LA CAPACITACION
CON LA ANDROGOGIA**

El capacitador o instructor no sólo debe tener conocimientos generales y especializados, sino que también debe dominar otros - aspectos como son: capacidad de conducción, capacidad de adaptación y capacidad intuitiva. Es necesario que tenga una formación - didáctica y que esté capacitado en el uso de medios y procedimientos para conducir en forma eficaz el aprendizaje.

Se ha intentado solucionar la falta de sistematización de este proceso con centros de capacitación docente.

Para llegar a determinar un modelo de enseñanza se parte de la ubicación de programas de enseñanza-aprendizaje. Dentro del - ámbito de la pedagogía se describen los antecedentes para la construcción de un Modelo y su suprasistema, así como las características de los elementos que lo constituyen.

La educación se considera como un proceso individual y social.

Como proceso individual la educación se desarrolla en el hombre y tiene como finalidad el perfeccionamiento integral de sus potencialidades.

En su dimensión social, la educación se considera como un proceso mediante el cual las generaciones adultas transmiten valores cultu-

rales a las nuevas generaciones con el fin de asegurar la continuidad y acrecentamiento de la cultura y la organización social.

Así la educación es un proceso permanente que origina el perfeccionamiento del hombre y ayuda a la transformación de la sociedad.

La educación se realiza a través de una relación de hombre a hombre, de sociedad a sociedad, cuando una de las partes influye sobre otra para mejorarla.

La educación constituye el objeto de estudio de la androgogía. Ella es considerada como un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo.

La pedagogía describe, fundamenta y sistemática el proceso educativo. Ahora bien, por ser la educación un proceso de enormes proporciones es analizada por la pedagogía con los principios del conocimiento. - Comprometiéndose a analizar el fin del hombre y los valores éticos y sociales. Por ser la educación un proceso de influencia humana, la pedagogía en su aspecto técnico-práctico, propone y sistemática los medios adecuados para la organización de programas de acción, cuyo objetivo sea conducir el proceso educativo hacia el fin propuesto, con seguridad, economía y elevado rendimiento.

La androgogía es una ciencia cuyo objeto de estudio es la educación como proceso de perfeccionamiento humano, individual y social.

que lo describe, analiza y sistemátiza atendiendo a su desarrollo --
histórico.

Con el fin de tener un marco teórico de referencia para los propósitos de este trabajo se concluye que la pedagogía es una ciencia descrip
tiva, teórico-normativa y de realización práctica del proceso educativo.

Por otra parte en la transición del plano práctico técnico, la --
androgogía se basa en la psicología y en la sociología, como ciencias
descriptivas para conocer el comportamiento psíquico del hombre y
así establecer criterios para la experimentación educativa.

El conocimiento del comportamiento psíquico y social del hombre
va a permitir a la pedagogía realizar estudios sistemáticos para compa-
rar el grado de similitud o discrepancia que hay en el producto del proceso
educativo con respecto al deber ser de la educación, para comprender
sus causas y efectos y poder establecer líneas de acción basadas en una
realidad humana, aquí es donde se ubica una pedagogía experimental -
psico-social.

Es necesario considerar también que la pedagogía es una cien-
cia de realización práctica del proceso educativo, incluye en su estu-
dio a la didáctica y es considerada como un conjunto de normas y ---

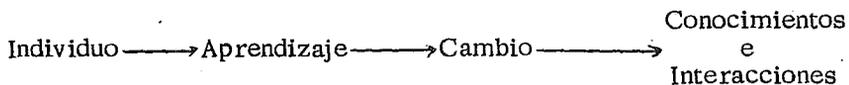
procedimientos para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La didáctica sistemática el proceso de enseñanza aprendizaje.

La didáctica se basa además en la psicología, ya que ésta le proporciona los principios, leyes y fundamentos teóricos del proceso de enseñanza-aprendizaje en función de la conducta humana, así también se basa en la sociología que le proporciona las leyes fundamentales y principios teóricos del proceso de enseñanza aprendizaje en función de la relación humana en sociedad.

Por otra parte la enseñanza va a estimular y dirigir cualquier cambio en la conducta del que aprende, favoreciendo la interrelación y la fijación de lo aprendido.

Lo que sería de la siguiente forma:



El proceso educativo se realiza en todo tipo de instituciones que el hombre ha formado dentro de la sociedad: familia, comunidad, organizaciones laborales, instituciones educativas, etc. Para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje se requiere de planeación, realización y evaluación, al sistematizar estos momentos y determinar sus elementos y

relaciones a causa de fallas podrá realizarse la retroalimentación para volver a planear de nuevo.

Otro aspecto importante es que el pedagogo práctico transmite sus conocimientos; pero no lo hace con métodos muy precisos. Las nuevas perspectivas de la psicología y de los métodos de educación son a menudo percibidos por el pedagogo (hombre de práctica) como una crítica a la acción pasada y un hurto al futuro.

La psicología le informa de todos los resultados obtenidos pero el pedagogo se coloca en desequilibrio.

El pedagogo reacciona frente a este desequilibrio resistiéndose al cambio y rechaza al menos en parte la información. Se le ha dado - pero no se le ha formado, puesto que no ha integrado la información en su conducta, en su comportamiento, en sus actos.

No hay lenguaje común entre el psicólogo y el pedagogo práctico.

El Psicólogo se expresa más satisfactoriamente en términos de grupo, de dinámica de grupo, en términos de grupo de aprehensión global, de toma de conciencia, de actitudes, de intereses, etc.

Desde luego que lo anterior se refiere a la planeación del desarrollo del individuo dentro de un proceso de enseñanza aprendizaje

Por lo que a diferencia del andrógogo que tiene tendencias técnicas; el psicólogo tiende a buscar, comprender y explicar el comportamiento. Dado que consideramos que las aportaciones psicológicas han sido, desde diferentes puntos de vista, en base al comportamiento, ya sea a partir de los principios básicos del aprendizaje, de la importancia fundamental de las características individuales o de los procesos cognoscitivos que ocurren en el individuo.

Es decir que se propician las condiciones de enseñanza-aprendizaje para poder controlar la capacitación que se proporciona a los individuos, donde se mide y evalúa el cambio de conducta que se observe.

Las observaciones tienden a ser objetivas, medibles y cuantificables; dando importancia a los aspectos psicológicos de la persona en la preparación de la enseñanza, reuniendo las condiciones necesarias para que pueda darse y facilitar el aprendizaje.

Por lo que la androgogía muestra mayor interés por las técnicas y método de instrucción, considerando la presentación de la información, materiales didácticos y de apoyo.

Además puntualiza la importancia de la educación en el hombre pero a diferencia de la psicología no sitúa al hombre dentro de su -- contexto medio-ambiental donde se estudia, ya que este trabajo analiza la repercusión de algunas variables (curso de capacitación) en el comportamiento laboral del individuo observándose a través de la medición

de algunos indicadores.

Ampliamos nuestro marco de referencia, tomando los aspectos básicos de sistematización de la enseñanza, que nos aporta la androgogía, pero aplicándolo al campo de la psicología industrial, dado que el escenario es una empresa de servicios. Donde consideramos que definitivamente son necesarias en la capacitación, tanto las aportaciones de la androgogía como de la psicología, ya que los resultados de esta conjugación brindan mayores elementos de investigación y planeación del desarrollo de los individuos dentro de su trabajo y su relación con el desarrollo y productividad del mismo.

En base a los elementos teóricos citados con anterioridad y enfatizando el interés en el estudio del desarrollo del individuo en su trabajo, en el siguiente capítulo se presenta un breve análisis del ambiente laboral donde se aplicó la metodología del caso práctico.

CAPITULO III. DE LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA PARAESTATAL DE SERVICIOS.

1. - Antecedentes de la Empresa:

- a) Características
- b) Crecimiento
- c) Desarrollo

2. - Análisis de Necesidades de Capacitación.

1. Antecedentes de la Empresa

Para poder presentar el escenario que hemos elegido para el trabajo que nos ocupa, hablaremos de ése desde diversos ángulos. Por una parte cuál es su razón de ser, es decir cuáles son sus objetivos institucionales, su historia y sus objetivos estratégicos, todo esto para poder identificar el tipo de empresa donde se aplicó este trabajo.

Por otra parte se enunciarán sus características, tanto en su género de empresa paraestatal, como el de una empresa del sector financiero.

Y por último nos ocuparemos de su crecimiento, es decir cual ha sido su evaluación a través de sus cincuenta años de operación.

Por principio de cuenta necesitamos situarla en su contexto general, o sea definir que es una empresa paraestatal y cuál es su razón de ser.

Si nos remitimos a textos de economía política encontraremos la siguiente cita: "Nuestro país se ha caracterizado por su sistema político, en el cual tanto las empresas privadas como las pertenecientes al Gobierno, colaboran en el economía mixta del país.

En apoyo a esta economía, se crearon las empresas paraestatales, cuya característica primordial es que la mayoría de sus acciones pertenecen al Gobierno Federal, así como otros organismos del sector oficial estatal, como ejemplo tenemos a Petróleos Mexicanos, Teléfonos de México, S A. etc.

Queremos hacer mención que elegimos este tipo de empresa, por su situación interesante, ya que además de pertenecer al grupo paraestatal, persiguiendo objetivos de tipo social, corresponde además al sector financiero, por lo que tiene también objetivos de rendimientos y utilidades a obtener.

La ubicación de este tipo de empresas puede observarse en el organigrama del sector financiero.

Al estar esta empresa incluida en el grupo paraestatal, los efectos del sistema político, necesariamente se harán sentir con mayor profundidad, pues con cada sucesión presidencial o cambio de gobierno, podrá haber cambios en ideas o políticas que serán adoptadas por los administradores de la Compañía. Esto lo podremos observar en el inciso denominado crecimiento, de este Capítulo en el cual a través de decretos ha variado el rumbo de esta empresa.

a).- Características.

De acuerdo a la información recabada, podemos enlistarlas particularidades de las Empresas Paraestatales del Sector Financiero, que son:

- A. Suscripción de más del 50% de las acciones, o capital Social de la empresa.
- B. Sus acciones son de series especiales que solo pueden ser suscritas por el Gobierno Federal.
- C. Está constituida por una conjunción de elementos para lograr un fin en forma eficiente, es decir con rendimientos.
- D. Dependencia directa del Poder Ejecutivo.
- E. Este tipo de empresas coadyuva a la Economía del País y - apoya, en esta época el Plan de Desarrollo Global. (A través de la Reforma Administrativa).
- F. Recibe regulación, (por pertenecer al Sector Financiero), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

- G. Su Consejo de Administración está constituido por funcionarios de Entidades Administrativas del Sector Público.
- I. Las Empresas Paraestatales de este Sector se dedica a la prestación de servicios.
- J. Ha presentado cambios importantes en su estructura organizacional.
- K. Ha habido cambios en sus estilos administrativos, repercutiendo en el sistema humano de las empresas de ese tipo.
- L. Ha venido trabajando con rendimientos en los últimos años.
- M. Se encuentra actualmente entre las principales empresas del país, en su giro y abarca el mayor número de asegurados de toda la nación.

b).- Crecimiento.

La trayectoria de la Aseguradora la ha llevado a lograr una cartera que al finalizar 1981, queda integrada con las siguientes cifras:

Trabajadores asegurados en pólizas individuales:	234, 491.00
Trabajadores asegurados en pólizas de grupo:	1, 828, 322.00
Trabajadores asegurados en pólizas colectivas:	976, 358.00

La estructura de la cartera de ahisa se ha modificado significativamente, destacando principalmente el acelerado crecimiento de la población de grupos asegurados, la cual casi se triplicó durante los últimos cinco años.

Otro cambio significativo en la estructura de la población asegurada por ahisa se debe a la contratación de seguros de retiro, iniciada en 1981. Este seguro no eleva el número de asegurados, pero si representa una doble protección (vida-retiro) para 976,358 trabajadores al Servicio del Estado, así como para 88,823 personas en seguros de grupo, que a diciembre de 1981 ya gozan de este nuevo beneficio.

La captación de primas anuales se ha visto favorecida con un incremento del 496 por ciento durante los últimos cinco años, siendo en 1981 cuando se presentó el incremento más fuerte, habiendo alcanzado primas superiores en un 95% con relación a 1980.

De las primas captadas en 1981 el 64.78% correspondió a Seguros de Vida el 35.11 % a la inclusión del Nuevo Seguro de Retiro y el 0.11% a Seguros de Accidentes y Enfermedades.

La captación de primas de seguros de vida, durante los últimos años, ha manifestado un comportamiento definido por el crecimiento superior en el Seguro Colectivo para los Trabajadores al Servicio del Estado, reflejando un incremento de 338 por ciento en el período 1977-1981, debido principalmente al aumento de la población asegurada y al aumento de primas, absorbido por el Gobierno Federal.

c). - Desarrollo

Como un imperativo al acelerado crecimiento de la Empresa, expuesto en páginas anteriores, ha surgido la necesidad de capacitar personal, afinar políticas administrativas, revisar procedimientos y perfeccionar sistemas a fin de mejorar la calidad de los servicios que presta la Institución, creando las condiciones administrativas y operacionales necesarias para enfrentar exitosamente el futuro en procura del aprovechamiento óptimo de sus recursos.

Con este nuevo impulso, durante la presente administración se han venido reemplazando los sistemas manuales y mecánicos, sustituyéndolos por sistemas de cómputo que permitan aprovechar al máximo la capacidad de los recursos, auxilién en la toma de decisiones y, principalmente, faciliten y agilicen la prestación de los servicios solicitados a la Institución.

Es complemento de lo anterior se consideró la implementación de un Sistema Integral de Información, en cuya instrumentación ha sido necesario capturar por etapas la información de los sistemas generados por las diferentes actividades que se desempeñan en la Institución, dando prioridad a aquellos programas que se relacionan directamente con la atención a asegurados y beneficiarios, por lo que su implementación se inició con el proceso de pago de siniestros.

En las condiciones en que venía operando la Empresa, el pago de

siniestros se efectuaba en un plazo promedio de 48 días a partir del momento en que ingresaba la reclamación del pago.

Posteriormente, con la implementación del Sistema Unico de Pago de Siniestros, se logró disminuir el tiempo hasta en diez días. Actualmente, mediante el control computarizado de la información, estos pagos se realizan en un plazo de ocho días promedio y existe el propósito de que, una vez integrado en su totalidad el Sistema de Información de la Compañía, se logre disminuir aún más el tiempo requerido para estos pagos.

Otro aspecto que atañe a los asegurados y al que la Institución también concede gran importancia es el relacionado con la emisión de pólizas.

En este renglón, se ha diseñado e implementado casi en su totalidad, un nuevo sistema computarizado de la información, que además de disminuir los tiempos de operación, reduce las cargas de trabajo que representan los volúmenes de pólizas y recibos por emitir y que, al mismo tiempo, favorece la confiabilidad en la precisión de las cifras determinadas.

El nuevo Sistema de Emisión de Pólizas de Seguro Individual considera un plazo de 7 días hábiles para la emisión, en comparación con el sistema anterior, que consideraba un plazo promedio de 33 días hábiles. De igual forma, se ha diseñado e implementado un nuevo Sistema de Emisión de Pólizas y Recibos de Seguro de Grupo, con características

En apoyo a la administración de la Empresa, se ha implementado un nuevo sistema de planeación, en el que cabe destacar el carácter participativo de todas las áreas de la Institución al consolidar la información y la consecuente toma de decisiones. A este respecto cabe destacar la elaboración de estrategias, normatividad y metodologías, que han hecho una realidad el que la Empresa cuente con un sistema de programación y presupuestación, en sus etapas de formulación, seguimiento, control y evaluación; así como en lo relativo a la actualización del Manual General de Organización y el diseño y documentación de los sistemas y procedimientos administrativos que redunden con mayor eficacia y productividad en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Objetivo Social:

"Hacer llegar y promover eficazmente los beneficios del seguro de personas en toda la República, sirviendo a todos los niveles socio-económicos, con especial atención a los niveles bajos y medios, así como a las necesidades de seguros del sector oficial, utilizando para ello las técnicas de mercadotecnia y capitalizando las experiencias anteriores, a efecto de proporcionar oportunamente a los beneficiarios legalmente designados, la tranquilidad económica prevista por el asegurado, además de coadyuvar con el Gobierno Federal en su función de administración de justicia social y en sus planes de desarrollo económico y social del país."

Objetivo Económico:

"Obtener óptimo rendimiento de sus operaciones, conservar e incrementar en forma autosuficiente su patrimonio y lograr la penetración en el mercado de seguros de personas, a fin de garantizar a los accionistas un rendimiento razonable, a sus empleados una fuente de trabajo estable y a la economía nacional ahorros para su fortalecimiento y desarrollo."

Objetivo Social:

"Proporcionar a asegurados, beneficiarios, contratantes, agentes y público en general, atención eficaz y amable, para lo cual se -- mantendrá una estructura organizacional acorde a la dinámica de sus operaciones utilizando racionalmente sus recursos, revisando y actualizando sistemática y permanentemente sus planes, políticas y procedimientos a fin de mantener, proyectar e incrementar una buena imagen de la Compañía."

Estos objetivos nos permiten introducirnos en la empresa, e investigar cómo van a lograrse las finalidades que hacen vislumbrar esta empresa de seguros.

Nos remitimos a revisar políticas, normas y procedimientos o sistemas generales, de los cuales únicamente encontramos los objetivos estratégicos. Estos objetivos permitirán dar cumplimiento a los institucionales, marcando un plazo en tiempo y abarcando su mercado, imagen y regulación de su mercado, ellos son:

Mercado de la Empresa:

"Ganar una mayor parte del mercado con objeto de dar cumplimiento al objetivo social de la compañía, consistente en atender las necesidades de seguros de personas del Sector Oficial y hacer llegar los beneficios del seguro de vida a todas las clases sociales, poniendo principal atención a las clases de escasos y medianos recursos y al mismo tiempo asegurar la consolidación de la Compañía en el mercado.

Imagen de la Empresa:

"Mejorar la eficiencia e imagen de la Compañía con el objeto de cumplir nuestra obligación de servicio como Aseguradora y lograr la confianza y aceptación por parte de los asegurados, beneficiarios, - contratantes, agentes, empleados y autoridades.

Regulador del Mercado:

"Servir como instrumento regulador del mercado de seguros de personas, sugiriendo a las autoridades hacendarias, las políticas y acciones que beneficien el desarrollo de la actividad aseguradora en México y llevando a cabo las acciones que para lograr lo anterior le encomienden dichas autoridades "

Lo anterior ha sido el resultado de la administración anterior de la empresa, deseando que una vez definida la razón de ser de la empresa, exista una consolidación de ésta que le permita lograr el apoyo al país que se pretendió desde siempre.

La empresa actual es resultado de cada etapa presidencial, pero es importante considerar por otra parte que su giro la coloca entre las empresas del Sector Oficial, que provoca una regulación a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Probablemente la situación que aquí se presenta no sea exclusiva de una empresa paraestatal, pero sí es un ejemplo "vivo de la problemática que presenta una empresa de este corte al reunirse varios factores que poco a poco se irán señalando y sobre todo donde se ha permitido la implantación de la capacitación.

De hecho no existía un compromiso formal, que permitiera la ejecución adecuada de los usuarios de los sistemas, por no verse involucrados, pues no eran ellos los que decidían el sistema sino personal asesor en colaboración con los ejecutivos de la Compañía.

Algo similar sucedió al adquirir el nuevo equipo de cómputo, sólo que llegó el momento en que los usuarios requirieron de capacitación e involucramiento y se propició el primer cambio importante para la empresa en este aspecto.

Había sucedido algo curioso, se había manifestado la necesidad de capacitación y estaba a disposición del personal, toda la asesoría técnica que se requiriera.

Fue entonces cuando se inició con la capacitación que en general no se ha aplicado en forma sistemática dado que se carece de algunos elementos de infraestructura como: Manuales de Procedimientos, Perfiles de Puestos, Inventario de Habilidades, etc. Sin embargo existe interés por el desarrollo de los empleados y en la actualidad se están desarrollando algunas acciones al respecto. Y también se nos permitió el seguimiento de algunos cursos impartidos, como el que presentamos en este trabajo.

Dado que se considera que en el desarrollo del individuo es necesario planear actividades de acuerdo a las necesidades de capacitación que se requieran, a continuación se presenta un breve análisis de la importancia de ésta.

2.- Análisis de Necesidades de Capacitación.

La importancia de la determinación de necesidades de entrenamiento va implícita en la siguiente cita de Richard B. Johnson:

"Una de las formas para incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o servicio. Pero no es ésta la única razón, podemos enlistar cuatro más:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.
3. Porque todas las "personas normales", independientemente de su lugar en la jerarquía, pueden hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se dá, en

parte, cuando la empresa prevee la necesidad de una persona de mejorar sus conocimientos, habilidades o actitudes.

Al hacerlo, la compañía aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra vez el primer paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.

4. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo.

Este último punto, puede resumir las consecuencias de aplicar modelos que nos parecen excelentes y que sin embargo no corresponden a una necesidad de capacitación real.

La detección de necesidades suele llevarse a cabo, bajo el análisis de las necesidades manifiestas de capacitación y adiestramiento, es decir, formación para el personal de nuevo ingreso, de promoción y de actualización.

Sin embargo a la detección de necesidades encubiertas, debe dársele la importancia debida, ya que requieren de un análisis más profundo.

Al hablar de necesidades de entrenamiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización, sin embargo no es posible hablar de necesidades de entrenamiento sin saber cuales son los elementos apropiados para que la empresa, como sistema, funcione eficientemente. Por tanto la detección de necesidades de entre-

namiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Por capacitación lo anterior, se puede hablar de necesidades de cuando existe una discrepancia entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace.

Los objetivos que se pretendieron alcanza al utilizar la metodología de análisis de una actividad, a partir de la descripción de puestos tuvo los siguientes objetivos:

1. Identificar necesidades de entrenamiento.
2. Definir si los problemas son de capacitación.
3. Determinar las prioridades de las acciones de entrenamiento.
 - 3.1 Definiendo a que área del aprendizaje (matriz, cognoscitiva, efectiva) se va a dirigir la instrucción.
 - 3.2 Precizando los tipos de entrenamiento para cada uno de los niveles ocupacionales.
 - 3.3 Seleccionando y agrupando al personal a instruir, de acuerdo con las necesidades del puesto que desempeña.
4. Calcular el tiempo en el que las necesidades de capacitación serán satisfechas, programando las acciones de acuerdo con los diferentes niveles que conforman la estructura orgánica de la empresa.

Considerando en análisis anterior, en la empresa donde se aplicó el caso práctico de este trabajo se realizó una detección de necesidades al aplicarse el curso, (según anexo <) donde se marcan los pasos para la obtención del diagnóstico.

CAPITULO IV . METODOLOGIA

IV . Planteamiento del Problema .

IV . Objetivo .

IV . Hipótesis de Trabajo .

IV . Definición de Conceptos .

IV . Variables .

IV . Población .

IV . Diseño .

IV . Instrumentos de medición .

IV . Procedimiento .

CAPITULO IV. METODOLOGIA

IV.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una Empresa, hablando de Productividad y Desarrollo, intervienen infinidad de factores, entre ellos la Capacitación. Es nuestro propósito el detectar si la capacitación es un factor importante, determinando en forma cuantificable la modificación de la conducta resultante y la productividad global.

IV.2 OBJETIVO

La presente investigación tiene como propósito principal obtener información sobre los efectos a corto, mediano y largo plazo de la capacitación aplicada al grupo secretarial de una Empresa de Servicios.

IV.3 HIPOTESIS DE TRABAJO

1. Habiéndose impartido capacitación, entonces se observará un incremento significativo en el desempeño como empleado(a) y productividad global.

2. Si no se impartió capacitación durante tres años, y no hubo práctica, entonces se presenta una curva de olvido.
3. Si se invirtió en capacitación, entonces se observará una mejora en la productividad y desarrollo.

IV.4. DEFINICION DE CONCEPTOS

Los conceptos que se utilizan versan sobre las siguientes definiciones:

1. Mecanografía.- Acción de escribir a máquina los escritos que se le soliciten, para efectos de copia o transcripción.
2. Taquigrafía.- Acción de tomar en dictado, a través de signos, los escritos que para efectos de transcripción se le soliciten.
3. Ortografía.- Acción de escribir correctamente, cuidando acentuación, prosodia y uso correcto de consonantes en todo escrito.

IV.5. VARIABLES

Variable Independientes: Es la capacitación o entrenamiento que se aplicó.

VARIABLE DEPENDIENTE: Es el desarrollo y productividad a través de los siguientes aspectos.

Asistencia, Puntualidad, No. de Incapacidades por Enfermedad, No. de permisos, Promociones, Evaluaciones de Desempeño y Rotación de Personal, así como responsabilidad, cooperación y Mejoramiento Cuantificable.

Productividad Global y Aumento en el porcentaje de Ventas de la Empresa.

IV.6 POBLACION

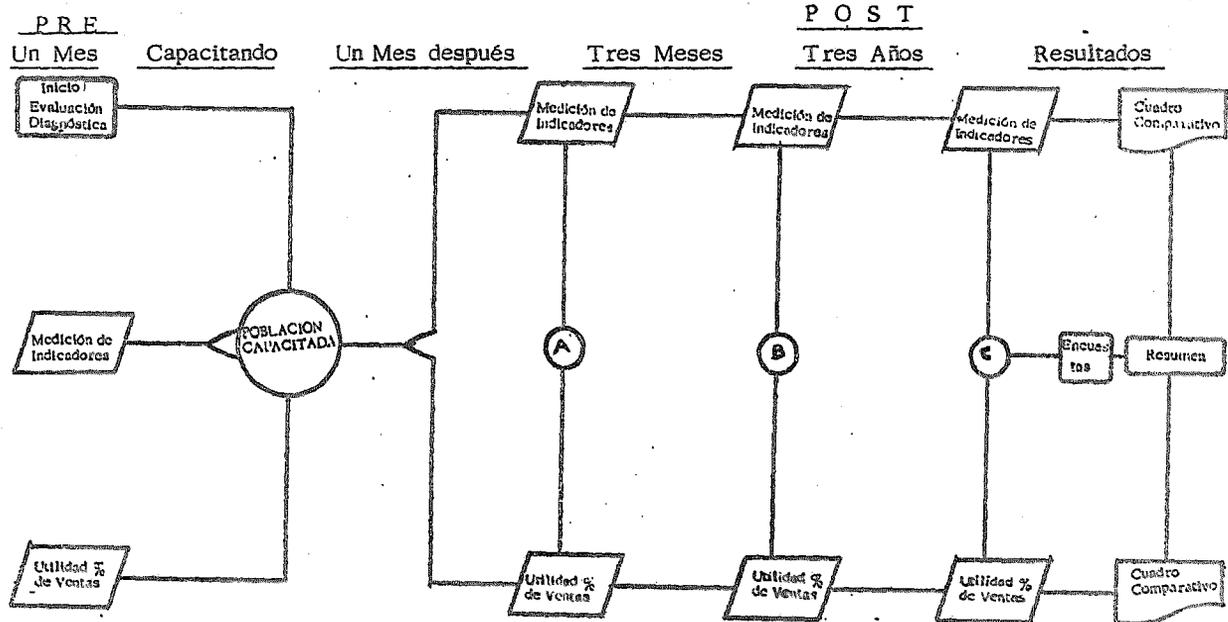
El Universo utilizado en este estudio fue integrado por 82 personas que corresponden al grupo secretarial, con un rango de edad de 25 a 35 años, de sexo femenino y cuya escolaridad corresponde a estudios comerciales básicos. La muestra representativa que se tomó para la aplicación de este estudio fue de 20 secretarias elegidas al azar.

IV.7 DISEÑO

De acuerdo a la metodología de este trabajo se aplica un diseño intra-grupo, bajo las condiciones pre y post. Para ser claros y objetivos en la aplicación del tratamiento experimental se presenta a continuación un diagrama.

DISEÑO EXPERIMENTAL

DISEÑO INTRA - GRUPO, BAJO LAS CONDICIONES PRE Y POST



Se utiliza el diseño elegido deseando comparar puntuaciones entre las diferentes etapas, considerando por separado, como tratamientos diferentes, cada una de ellas, primero, anterior a la aplicación de la variable independiente y en tres periodos posteriores (a un mes después de la capacitación, a tres meses más tarde y tres años). Observando los cambios, deseando comprobar o no las hipótesis planteadas.

IV.8 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Para la recopilación de información requerida en este estudio se eligieron los siguientes instrumentos:

1. - Relaciones de personal.
2. - Entrevista estructurada.- Que fue utilizada en forma individual a los jefes inmediatos (Ver anexo H).
3. - Evaluación Diagnóstica.- Aplicada en la etapa previa a la Capacitación.
4. Cuadros de Indicadores.- Conteniendo éste los siguientes conceptos (asistencia, puntualidad y número de incapacidades. (Ver Anexo A-E).
- 5 - Compendio de Datos en Lista Checable (Ver Anexo F)
- 6.- Registros de Evaluaciones de Desempeño. No Aplicable.
- 7.- Cuestionarios.- Estos fueron aplicados a los participantes (Ver Anexo G).
- 8.- Cuadro Comparativo de la Productividad Global de la Empresa. (Ver Anexo 1).

IV.9 PROCEDIMIENTO

Para detectar si la capacitación es un factor importante en la Productividad y Desarrollo a corto, mediano y largo plazo fueron consideradas las siguientes etapas:

- 1A. ETAPA Previa a la Capacitación.
- 2A. ETAPA Impartición de la Capacitación.
- 3A. ETAPA Inmediata de haberse impartido la Capacitación.
- 4A. ETAPA A tres meses de haberse impartido la Capacitación.
- 5A. ETAPA A tres años de haberse impartido la Capacitación.

En la Primera Etapa. - Previa a la Capacitación, se realizaron los siguientes pasos: (Ver Anexo: A y K)

- A. Recopilación de información sobre evaluación diagnóstica, - es decir, se revisó e identificó la forma de aplicación y el formato de evaluación. (Ver Anexo J).
- B. Recopilación de indicadores: Asistencia, Puntualidad, Número de Incapacidades, Número de Permisos, Evaluaciones de Desempeño y Promociones.

Nota** Los tres últimos indicadores mencionados en el párrafo anterior, no fueron mencionados en el anexo de referencia ya que en esta Empresa, no eran aplicables debido a que la administración de la misma no los tenía implantados.

- C. Obtención de información sobre la utilidad bruta obtenida por la Empresa, el porcentaje de las ventas de todo ese mes y - rotación de personal secretarial. (Ver Anexo: I)

En la segunda etapa. se consideraron también los pasos enlistados en el concepto de recopilación de indicadores del Anexo (A)

- A. Recopilación de Indicadores: Asistencia, Puntualidad, Número de Incapacidades, Número de Permisos, Evaluaciones de De- sempeño y Promociones. Para estos tres últimos indicadores, ver nota del inciso "B" de la primera etapa.
- B. Obtención de información sobre la utilidad bruta obtenida por la Empresa, el porcentaje de las ventas de todo ese mes y - rotación de personal secretarial. (Ver Anexo: I)
- C. Obtención de resultados de aprovechamiento del curso. (Ver Anexo: J)

En la tercera etapa, se consideró como tiempo a evaluar: el mes inmediato posterior de haberse impartido la capacitación con los siguientes puntos:

- A. Recopilación de Indicadores: Asistencia, Puntualidad, Número de Incapacidades, Número de Permisos, Evaluaciones de De-

sempeño y Promociones. Para estos tres últimos indicadores, ver nota del inciso "B" de la Primera Etapa.

- B. Obtención de información sobre la utilidad bruta obtenida por la empresa, el porcentaje de las ventas de todo ese mes y rotación de personal secretarial. (Ver Anexo: I)

En la Cuarta Etapa. - Se realizó exactamente lo mismo que en la etapa anterior, pero a tres meses (durante treinta días) después de haber impartido la capacitación.

- A. Recopilación de indicadores: Asistencia, Puntualidad, Número de Incapacidades, Número de Permisos, Evaluaciones de Desempeño y Promociones. Para estos tres últimos indicadores, ver nota del inciso "B" de la primera etapa.
- B. Obtención de información sobre la utilidad bruta obtenida por la Empresa, el porcentaje de las ventas de todo ese mes y rotación de personal secretarial. (Ver Anexo: I)

En la quinta etapa, el tratamiento fue diferente, ya que se involucró tanto al personal que recibió la capacitación como a sus jefes inmediatos, bajo los siguientes pasos:

- A. Se invitó tanto a personal capacitado como a jefes inmediatos, los cuales participaron en el estudio y se les explicó el objetivo, el procedimiento, los instrumentos y técnicas a aplicar.

- B. Se prepararon cuestionarios y se aplicaron a jefes inmediatos. (Ver Anexo: H.)

CAPITULO V. RESULTADOS

- V.1 Tratamiento Estadístico.
- V.2 Contenido
- V.3 Discusión
- V.4 Interpretación

V.1 TRATAMIENTO ESTADISTICO

Para el tratamiento del análisis estadístico, se asignaron valores cuantitativos en la recopilación de indicadores (Asistencia, Puntualidad y Número de Incapacidades, del Anexo A al E), con un parámetro de medición de incidencia entre el valor 0 y el máximo de 20.

El procedimiento mediante el cual se encuentra el resultado para expresar la diferencia de los indicadores en todas las etapas se obtiene de acuerdo a la siguiente fórmula; que se denomina: Prueba A.

$$A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

DONDE:

A= Indica que la media de la diferencia entre los indicadores es confiablemente diferente de cero.

D^2 = Es la sumatoria de las diferencias de los indicadores ya multiplicadas al cuadrado.

$(\sum D)^2$ = Es la sumatoria de las diferencias de los indicadores y después se multiplican al cuadrado.

Cuadro No. 1 Resumen de Indicadores

	Asistencia (faltas)	Puntualidad (retardos)	Número de Incapacidades	Total por etapa
1a. Etapa	(8)	(29)	30	67
2a. Etapa	(4)	(6)	8	18
3a. Etapa	(4)	(3)	5	12
4a. Etapa	(8)	(11)	7	26
5a. Etapa	(7)	(25)	25	57
Total por Indicador	<u>31</u>	<u>74</u>	<u>75</u>	<u>180</u>

Este cuadro es un resumen de los Indicadores en las diferentes etapas, tal como se muestra en los Anexos: A - E.

Cuadro No. 2 Comparativo. Impartición de la Capacitación

Indicadores	Previa a la Capacitación	Impartición Capacitación	Diferencia	Diferencia ²
Asistencia (faltas)	(8)	(4)	4	16
Puntualidad (retardos)	(29)	(6)	23	529
Número de Incapacidades	<u>30</u>	<u>8</u>	<u>22</u>	<u>484</u>
	67	18	49	1029

Fórmula:
$$A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

Sustitución:
$$A = \frac{1,029}{(49)^2} = \frac{1,029}{2,401} = 0.4285$$

El resultado del Cuadro No. 2 indica que a consecuencia de la impartición de la capacitación; la incidencia en faltas, retardos y - número de incapacidades fue significativamente baja.

Cuadro No. 3 Comparativo Inmediato de haberse impartido la capacitación.

Indicadores	Previa a la Capacitación	Inmediata a La Capacitación	Diferencia	Diferencia ²
Asistencia (faltas)	(8)	(4)	4	16
Puntualidad (retardos)	(29)	(3)	26	676
Número de incapacidades	30	5	25	625
	<u>67</u>	<u>12</u>	<u>55</u>	<u>1,317</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{1\,317}{(55)^2} = \frac{1\,317}{3,025} = 0.4353$$

El resultado del Cuadro No. 3 indica que la incidencia en faltas, retardos y número de incapacidades es notablemente bajo en la etapa inmediata de haberse impartido la capacitación.

Cuadro No. 4 A tres meses de haberse impartido capacitación.

Indicadores	Previa a la capacitación	A tres meses de la capacitación	Diferencia	Diferencia ²
Asistencia (faltas)	(8)	(8)	-	-
Puntualidad (retardos)	(29)	(11)	18	324
Número de Incapacidades	30	7	23	529
	<u>67</u>	<u>26</u>	<u>41</u>	<u>853</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{853}{(41)^2} = \frac{853}{1,681} = 0.5074$$

El resultado del Cuadro No. 4 indica que a tres meses de haberse impartido la capacitación, los resultados de los efectos de la primera etapa empiezan a disminuir, ya que hay más incidencia en faltas, retardos y número de incapacidades a causa del tiempo transcurrido.

Cuadro No. 5 Comparativo A tres años de haberse impartido la capacitación.

Indicadores	Previa a la Capacitación	A tres años Capacitación	Diferencia	Diferencia ²
Asistencia (faltas)	(8)	(7)	1	1
Puntualidad (retardos)	(29)	(25)	4	16
Número de Incapacidades	30	25	5	25
	<u>67</u>	<u>57</u>	<u>10</u>	<u>42</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{42}{(10)^2} = \frac{42}{100} = 0.4200$$

El resultado del Cuadro No. 5 indica que mientras más tiempo transcurre de haberse aplicado la capacitación, la incidencia en faltas, retardos y número de incapacidades se ve incrementado.

En resumen los Cuadros indican que al calcularse la diferencia media entre cada par de etapas, se determina que los resultados son confiablemente diferentes de cero, entonces puede concluirse que la variación de la variable independiente dió como resultado cambios conductuales en el desempeño de las capacitadas. Donde se demostró que a consecuencia de la impartición de la capacitación la incidencia en faltas, retardos y número de incapacidades fue menor, pero que al transcurso del tiempo los efectos de la capacitación disminuyeron.

Cuadro No. 6 Comparativo de la Evaluación del Curso.

Módulos	Evaluación Diagnóstica	Evaluación del Curso	Diferencia	Diferencia ²
Ortografía	1,600	1,730	130	16,900
Mecanografía	1,550	1,750	200	40,000
Taquigrafía	1,550	1,660	110	12,100
	<u>4,700</u>	<u>5,140</u>	<u>440</u>	<u>69,000</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución : } A = \frac{69000}{(440)^2} = \frac{69000}{193600} = 0.3564$$

El resultado del Cuadro indica que la diferencia media entre los dos

momentos de evaluación es confiablemente diferentes de cero, incrementándose la evaluación del curso.

Cuadro No. 7 Comparativo. Evaluación a 3 años de la Capacitación.

Módulos	Evaluación Diagnóstica	Evaluación Postdiagnóstica	Diferencia	Diferencia ²
Ortografía	1,600	1,540	60	3600
Mecanografía	1,550	1,510	40	1600
Taquigrafía	1,550	1,520	30	900
	<u>4.700</u>	<u>4,570</u>	<u>130</u>	<u>6,100</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{6\,100}{(130)^2} = \frac{6\,100}{16,900} = 0.3609$$

El resultado de la diferencia media entre los dos momentos de evaluación es confiablemente diferente de cero, decrementándose la evaluación con el transcurso del tiempo.

Los registros de desempeño del personal obtenidos por medio de listas checables (ver anexo F), muestran los siguientes resultados:

Cuadro No. 8 Comparativo. Sobre resultados de los módulos de capacitación en la 2a. Etapa.

Módulos	Primera Etapa	Segunda Etapa	Diferencia	Diferencia ²
Mecanografía	302	428	↔ 126	↔15,876
Taquigrafía	236	280	↔ 44	↔ 1,936
Ortografía	206	238	↔ 32	↔ 1,024
	<u>744</u>	<u>946</u>	<u>↔ 202</u>	<u>↔18,836</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{\leftrightarrow 18,836}{\leftrightarrow (202)^2} = \frac{\leftrightarrow 18,836}{\leftrightarrow 40,804} = 0.4616$$

Los resultados del cuadro indican que con la aplicación de la capacitación el desempeño secretarial en (mecanografía, taquigrafía y ortografía) mejoró notablemente.

Cuadro No. 9 Comparativo

Módulos	Primera Etapa	Tercera Etapa	Diferencia	Diferencia ²
Mecanografía	302	488	\leftrightarrow 186	\leftrightarrow 34,596
Taquigrafía	236	312	\leftrightarrow 76	\leftrightarrow 5,776
Ortografía	206	314	\leftrightarrow 108	\leftrightarrow 11,664
	<u>744</u>	<u>1,114</u>	\leftrightarrow 370	\leftrightarrow 52,036

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{\leftrightarrow 52,036}{\leftrightarrow (370)^2} = \frac{\leftrightarrow 52,036}{\leftrightarrow 136,900} = 0.3801$$

Los resultados del Cuadro demuestran que a un mes inmediato de haberse impartido la capacitación el desempeño secretarial, mejoró más que en la 2a. etapa.

Cuadro No. 10 Comparativo.

Módulos	Primera Etapa	Cuarta Etapa	Diferencia	Diferencia ²
Mecanografía	302	486	\leftrightarrow 184	\leftrightarrow 33,856
Taquigrafía	236	332	\leftrightarrow 96	\leftrightarrow 9,216
Ortografía	206	312	\leftrightarrow 106	\leftrightarrow 11,236
	<u>744</u>	<u>1,130</u>	\leftrightarrow 386	\leftrightarrow 54,308

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{\leftrightarrow 54\,308}{\leftrightarrow (386)^2} = \frac{\leftrightarrow 54,308}{\leftrightarrow 148,996} = 0.3645$$

Los resultados del Cuadro indican que a consecuencia de la impartición de la capacitación los efectos de la capacitación mejoraron el desempeño.

Cuadro No. 11 Comparativo.

Módulos	Primera Etapa	Quinta Etapa	Diferencia	Diferencia ²
Mecanografía	302	428	↔180	↔32,400
Taquigrafía	236	320	↔84	↔7,056
Ortografía	206	310	↔104	↔10,816
	<u>744</u>	<u>1,112</u>	<u>368</u>	<u>50,272</u>

$$\text{Fórmula: } A = \frac{\sum D^2}{(\sum D)^2}$$

$$\text{Sustitución: } A = \frac{\leftrightarrow 50\,272}{\leftrightarrow (368)^2} = \frac{50\,272}{135,424} = 0.3712$$

Los resultados del Cuadro demuestran que los efectos de la aplicación de la capacitación influyeron en el desempeño de las secretarías y que con el transcurso del tiempo comenzaron a decrementarse.

En cuanto al aspecto cualitativo, el tratamiento de los resultados se ha traducido en porcentajes para su mejor apreciación como se observa a continuación cada una de las respuestas del cuestionario y entrevista aplicada al personal capacitado y a sus jefes inmediatos:

1. La Capacitación cubrió necesidades de Mecanografía:

Grados:	Empleada	Jefe
Bastante	25%	5%
Mucho	65%	80%
Regular	5%	15%
Poco	5%	0
Nada	0	0

2. La Capacitación cubrió necesidades de Ortografía:

Grados	Empleada	Jefe
Bastante	40%	40%
Mucho	35%	40%
Regular	25%	10%
Poco	0	10%
Nada	0	0

3. La Capacitación cubrió necesidades de Taquigrafía:

Grados	Empleada	Jefe
Bastante	30%	20%
Mucho	60%	60%
Regular	25%	10%
Poco	0	10%
Nada	0	0

4. Instrucción:

Grados	Empleada	Jefe
Excelente	35%	
Buena	60%	
Regular	5%	
Mala	0%	
Pésima	0%	

5. Organización:

Grados	Empleada	Jefe
Excelente	50%	
Buena	50%	
Regular	0%	
Mala	0%	
Pésima	0%	

11. Cambio Positivo de Actitudes, Posterior al Curso:

Grados	Empleada	Jefe
Bastante	20%	15%
Mucho	40%	40%
Regular	30%	40%
Poco	5%	5%
Nada	5%	0%

12. Duración del cambio de actitudes:

Grados	Empleada	Jefe
Nunca	50	10
Un mes	30	40
Tres meses	20	35
Tres años		15

13. Iniciativa posterior a la Capacitación:

Grados	Empleada	Jefe
Bastante	5%	10%
Mucho	40%	50%
Regular	20%	30%
Poco	15%	5%
Nada	20%	5%

14. Mayor Responsabilidad, Posterior a la Capacitación:

Grados	Empleada	Jefe
Bastante	5%	25%
Mucho	25%	25%
Regular	45%	35%
Poco	0	15%
Nada	5%	0

15. Mayor Cooperación Posterior al Curso:

Grados	Empleada	Jefe
A un mes	70%	65
A tres meses	20%	40
A tres años	5%	15
Nunca	5%	

16. Aplicación de Nuevas Formas de Trabajo:

Grados	Empleada	Jefe
Nunca	25%	30%
A un mes	25%	60%
A tres meses	30%	10%
A tres años	20%	0

17. Considera que requiere Capacitación.

La generalidad contestó afirmativamente

18. Perdurabilidad que considere que tuvo la capacitación impartida:

Grados	Empleada	Jefe
Un mes	0	
Tres meses	15	
Tres años	80	
Continúa	5	

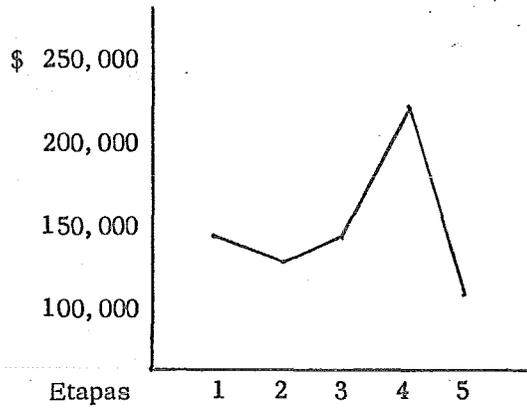
En resumen observamos que el jefe inmediato, en promedio, tiende a valorar en criterios más altos a sus empleadas, que ellas mismas.

En el aspecto cualitativo se observa también que los efectos de la Capacitación, se fueron diluyendo al paso del tiempo.

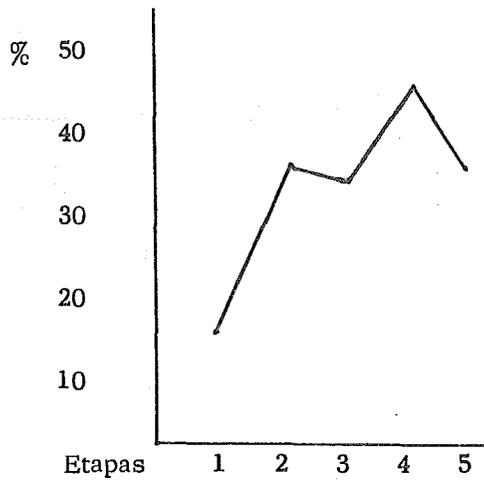
Por último, al analizar los datos generales de la empresa, en cuanto a utilidad bruta, porcentaje de ventas y rotación de personal, se observa que los resultados obtenidos por la capacitación no tienen significación en la productividad global de la empresa.

A continuación se gráfica la evaluación de la productividad global de la empresa, según Cuadro Comparativo No. 12 (Anexo 1).

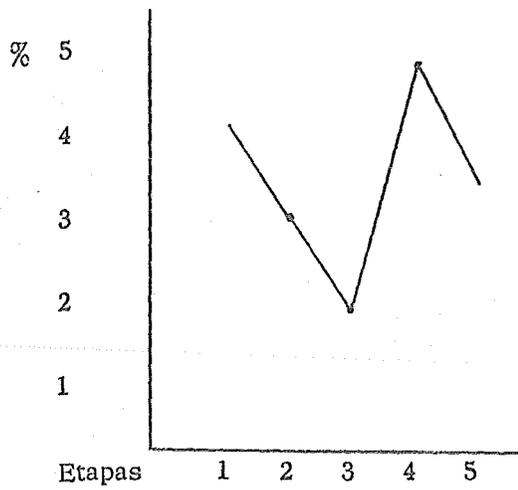
Gráfica que indica la utilidad bruta obtenida por la empresa en las 5 etapas del estudio.



Gráfica que indica el porcentaje de ventas.



Gráfica que indica la rotación de personal secretarial.



V.2 CONTENIDO

Para explicar la información contenida en cada uno de los instrumentos de investigación utilizados en las diferentes etapas, a continuación se describen cada uno de ellos:

CUANTITATIVAS

1. Indicadores de Asistencia (Faltas)
Puntualidad (Retardos).
Incapacidades. (Ver Anexos A-E)
2. Calificaciones obtenidas en las etapas previa, dentro y a largo plazo con la aplicación del mismo instrumento. (Anexo 1)
3. Productividad Global de la Empresa.
(Utilidad Bruta, Porcentaje de Ventas y Rotación de Personal. (Anexo I).

CUALITATIVOS

1. Cuestionarios aplicados s/resultados de la capacitación (a corto, mediano, y largo plazo) Ver Anexo G.
2. Entrevista estructurada aplicada a los jefes inmediatos de la capacitadas (Ver Anexo H)
3. Lista checable (apreciación de actividades secretariales en escritos). (Anexo F).

V .3 DISCUSION.

V .4 INTERPRETACION.



V .3 DISCUSION

Habiéndose considerado importante para el desarrollo de la Psicología, el observar las manifestaciones de la conducta, logradas después de haberse aplicado una variable, en este caso la capacitación, consideramos necesario referirnos a las teorías que se relacionan con los hallazgos que nos proporcionaron los instrumentos utilizados en este estudio.

R.C. Anderson y Gerald W. Faust (1977), nos dicen que el olvido tiene lugar cuando una persona confunde lo que trata de recordar con otros aspectos que conoce". Esta confusión se denomina interferencia. y esta explicación del olvido se conoce como teoría de la interferencia.

La teoría fue desarrollada y muestra que aunque el volumen de olvido varía, según la tarea, las leyes que rigen el olvido parecen aplicarse generalmente a toda clase de tareas.

El factor más importante que determina qué tanto será recordado; es el nivel de aprendizaje. Los materiales mal aprendidos serán olvidados rápidamente por otra parte, hay muchas pruebas, con toda clase de materiales y destrezas, de que la repetición, la explicación ulterior, más ilustraciones, más práctica y el repaso mejoran el aprendizaje y el recuerdo.

La práctica y el repaso son más valiosos si se les explica y se les espacia a lo largo de un período prolongado, en vez de aplicarlos en un sólo tiempo y lugar.

Entre más estrecho sea el parecido entre las condiciones del aprendizaje y las de uso, más probable será que el capacitando pueda recordar y utilizar lo que ha aprendido. Aplicar una prueba inmediatamente después de una lección suele mejorar el rendimiento cuando se aplica una prueba de nuevo, en fecha posterior. La prueba inmediata, es, entonces, una extensión de la lección. Hacer la prueba inmediata probablemente mejora el recuerdo ulterior.

Por otra parte se analiza el curso en sí, tomando en cuenta a Robert L. Craig y Lister R. Bittel, así como a Jerroldo E. Kemp.

Se puede observar que se ha cumplido satisfactoriamente, con la metodología adecuada, a saber: detección de necesidades, Planeación de la Capacitación, Organización, Impartición y Evaluación. Podría señalarse que sólo faltó la retroalimentación.

Y por último se hace referencia a los aspectos de desarrollo y productividad, de los cuales se ha venido hablando a través de este trabajo, considerando como desarrollo los aspectos cualitativos, que mediante el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, logra aprender un ente y como Productividad los aspectos cuantitativos que a partir de capital logra una empresa a través de fuerza de trabajo.

V.4. INTERPRETACION.

Se han detectado resultados diferentes a través de las cinco etapas en que se dividió este estudio.

Habiéndose manejado aspectos cualitativos y cuantitativos, que arrojan resultados similares, se integran todos los datos en las gráficas 1, 2 y 3, en las cuales se observa lo siguiente:

- a. Los resultados comprueban la teoría de Memoria, Desvanecimiento e Interferencia de C. Anderson y Gerald W. Faust .
- b. No hubo reafirmación, reforzamiento y seguimiento de los cursos
- c. Habiéndose presentado variables externas, hubo un retroceso "a nivel de línea base" al final (en la quinta etapa) (Ver Anexo A-E).
- d. No habiendo "motivación", volvió a presentarse bajo rendimiento, poco interés en el desarrollo y productividad del grupo analizado (Ver Anexo F).

Además se confirman las hipótesis planteadas en el inicio de este estudio:

1. Habiéndose impartido capacitación, entonces se observará un rendimiento significativo en el desempeño como empleada y productividad global.
2. Si no se impartió capacitación durante tres años, entonces se presenta una curva de olvido.
3. Si se invirtió en capacitación, entonces se observará una mejora en la productividad y desarrollo.

Cabe hacer una salvedad: Los efectos a corto plazo, sí proyectan mayor productividad, sin embargo, la última hipótesis no puede generalizar a través del tiempo sin el reforzamiento y seguimiento necesarios.

CAPITULO VI.

C O N C L U S I O N E S .

En función de los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

Una vez que se ha analizado la información obtenida sobre los indicadores establecidos asistencia(faltas)); puntualidad (retardos) y No. de Incapacidades para medir la productividad y Desarrollo del grupo - secretarial; se ha considerado que la variable "Capacitación", sí tuvo efectos positivos sobre la población estudiada, según aparece en el punto Resultados. Tanto las actitudes como la productividad en general de la población estudiada, muestran un incremento significativo.

Sin embargo, cabe señalar que los efectos de la capacitación no fueron perdurables, así como también disminuyo en intensidad, como se puede observar en las Gráficas 1, 2 y 3 (Anexas)

Al hacer referencia a las diferentes etapas en que se dividió este estudio, se puede observar que a través de la evaluación diagnóstica, se presentan necesidades de capacitación, perfectamente definidas para cada participante y curiosamente son las mismas; en la mayor parte de ellas; que las obtenidas en la última etapa. (Ver Anexo 1).

En la segunda etapa, se muestra interés y aunque la capacitación no ha cumplido sus objetivos básicos, se considera una variable que tiende

a modificar la productividad del grupo en cuestión, como se puede observar en las gráficas 1, 2 y 3 (Anexas).

En la tercera etapa, es decir en el mes siguiente de haberse impartido la capacitación, se presentó una variable externa: Un cambio administrativo sumamente importante al tomar la dirección de la empresa, un nuevo funcionario, que produjo algunos cambios y expectativas que se considera alteraron los resultados; sin embargo al ver las gráficas citadas, los datos conllevan a considerar definitivamente ascendentes los resultados arrojados; es decir, mayor asistencia, mayor puntualidad, menor número de incapacidades, mejor desempeño de sus funciones y mayor colaboración en general. Ver anexo de gráficas 1, 2 y 3 .

La cuarta etapa nos muestra una severa baja en la productividad del grupo "muestra", según aparece en las gráficas 1, 2 y 3; sin embargo, es de sumo cuidado el considerar como factor importante "la falta de reforzamiento" y cambios administrativos en el área de Capacitación.

Al obtener los resultados de la quinta etapa, se debe señalar que el período transcurrido desde la impartición de la capacitación, es el mayor de todas las etapas, habiéndose elegido para determinar los efectos de la capacitación a largo plazo, es decir a tres años de haberse

otorgado ésta al grupo secretarial. Pero cabe señalar que en tan largo período, se presentaron diferentes variables que forzosamente afectaron los resultados. Estos se presentan en las gráficas 1, 2 y 3 pudiéndose observar que "casi" vuelven a parecer resultados similares a los de la primera etapa. Las variables que se deben considerar significativas son las siguientes: La presentación de un sindicato, cambios en políticas administrativas, cambio de sexenio. Además esto último puede considerarse como variables: Las promociones, falta de reforzamiento y seguimiento de la capacitación.

En últimos términos, pero sin perder su importancia, el medio ambiente es una variable que influye necesariamente en la población, ya que al ser una empresa de servicios, paraestatal, no ha quedado fuera de la esfera burocrática; y aunque muestra en sus números utilidades, (ver anexo I), definitivamente no se observa un desarrollo significativo en el personal, que repercuta en motivación para lograr mayor productividad.

RECOMENDACIONES

Se considera necesario en este punto hacer referencia a que la capacitación no puede darse como un evento aislado, sino como parte de un proceso motivacional de todo empleado.

Si se hace referencia a Everett E. Adam, Jr. James C. Hershaver y William A. Ruch, todo trabajador requiere de una serie de factores positivos para ser productivo y esto redundará en "satisfacción en el trabajo" y deseos de ser productivo y desarrollarse, tales factores van desde Sistemas, liderazgo, factores económicos, ambientales, etc.

La capacitación debe estar integrada a estos factores, pero además programarlos de tal manera, que ni siquiera los cambios administrativos "alteren" los resultados de un evento que ha requerido de esfuerzo y capital .

La falta de desarrollo y productividad llevará al desánimo, la apatía y fomentará la pereza. Se considera sumamente importante hacer llegar al empleado la información de lo que se espera de él; en ese caso durante la capacitación y después.

Por otra parte, en el proceso de capacitación que se dió en la segunda etapa, se observa únicamente la impartición de aspectos prácticos, pero no sustentados por una filosofía que le permita al empleado ubicarse en su papel e integrarse adecuadamente a su equipo de trabajo

De acuerdo a los efectos encontrados, es importante determinar en cada caso cual es el método adecuado para que la capacitación prolongue sus efectos durante tiempos mayores.

Aunque es limitado el campo donde se aplicó el estudio, bien se plantean posibilidades de incursionar en aspectos de un control y seguimiento adecuado de las variables, que desde luego en cada escenario son diferentes.

Por lo que finalmente se plantean algunas recomendaciones:

1. Es de vital importancia observar en la detección de necesidades, aspectos integrales del puesto a capacitar e incluirlos en un programa integral de motivación y capacitación.
2. Los sistemas de capacitación deben contemplar aspectos ulteriores a su programación.
3. Es de vital importancia atender a un reforzamiento posterior a la capacitación.
4. Todo evento de capacitación, requiere una etapa de seguimiento a corto, mediano y largo plazo.
5. Es necesario la participación del empleado al iniciar la detección de necesidades.
6. Lograr concientizar al empleado de la importancia que tiene tanto el curso, como su desarrollo y productividad de la Empresa.

EVALUACION CRITICA

Dado que el propósito principal de este estudio fue obtener información sobre los efectos de la Capacitación a corto, mediano y largo plazo en un grupo ocupacional determinado de una Empresa de Servicios, se considera que de ser posible, se hubiera tomado una muestra similar en otras empresas del mismo giro, pero no pudo ser así dado que las características de desarrollo y administración de las mismas es diferente, lo que podría influir en los resultados de la información recopilada sobre los indicadores establecidos para efectos de este estudio, ya que por las características del mismo no se controlaron algunas variables en cuanto a la administración y ambiente organizacional que se consideraría podría ser motivo de otra Tesis.

Por otra parte, este mismo estudio se pudo haber aplicado a otros grupos capacitados de la misma empresa; pero por causas ajenas a nuestros alcances, no fue posible llevarse a cabo, aunque no dudamos que dadas las características del instrumento de investigación aplicado; en un futuro sea aplicable en la misma.

En la muestra analizada no se consideró la variable de sexo y puesto que tal vez también podría influir en los resultados, pero también podría quedar como una variante del instrumento para investigaciones futuras.

En resumen, el método que se empleó proporciona un medio para medir los efectos de la capacitación en el desarrollo de una empresa a través del tiempo.

A N E X O S

ANEXOS: A-B

Indicadores Participantes	Iera. ETAPA PREVIA A LA CAPACITACION		
	RECOPIACION DE INDICADORES		
	Asistencia (Faltas)	Puntualidad (Retardos)	No. de Incapacidades
1		(6)	
2	(1)	(3)	20
3			
4	(1)	(1)	
5			
6		(2)	3
/			
9	(2)	(5)	1
10			
11	(1)		
12		(6)	1
/			
15	(1)	(3)	2
/			
18		(3)	3
19			
20	(2)		
	<u>(8)</u>	<u>(29)</u>	<u>30</u>

2a. ETAPA. - IMPLANTACION DE LA CAPACITACION

1			
2	(1)	(2)	3
/			
6		(1)	1
/			
9	(1)		1
/			
12	(1)	(2)	
/			
15		(1)	
/			
18			1
19			2
20	(1)		
	<u>(4)</u>	<u>(6)</u>	<u>8</u>

ANEXOS: C-D

Indicadores Participantes	3era. ETAPA: INMEDIATA DE HABERSE IMPARTIDO LA CAPACITACION		
	RECOPIACION DE INDICADORES		
	Asistencia (Faltas)	Puntualidad (Retardos)	No. de Incapacidades
/			
3			1
4	(2)		
/			
9		(1)	
10			1
11			2
/			
14	(1)		
/			
17		(1)	
18	(1)		
19		(1)	
20			1
	<u>(4)</u>	<u>(31)</u>	<u>5</u>

4a. ETAPA. - A TRES MESES DE HABERSE IMPARTIDO LA CAPACITACION

/			
3	(1)	(3)	
4			
5			3
6	(1)	(2)	1
7	(2)	(1)	
8		(1)	
9	(1)		
10	(1)		
/			
16	(1)	(2)	1
/			
20	(1)	(2)	2
	<u>(8)</u>	<u>(11)</u>	<u>7</u>

ANEXO: E

Indicadores Puntos	<u>5ta. ETAPA: A TRES AÑOS DE HABERSE IMPARTIDO</u>		
	<u>LA CAPACITACION</u>		
	<u>RECOPIACION DE INDICADORES</u>		
	Asistencia (Faltas)	Puntualidad	No. de Incapacidades

1			
2			
3		(6)	
4	(1)		
5		(1)	
/			
8	(2)	(2)	1
9		3	
10			
11	(1)	(1)	3
12			
13	(1)		
14			
15			20
16		(6)	
17			
18	(2)		
19			
20		(6)	
	(7)	(25)	25

(COMPENDIO DE DATOS EN LISTA CHECABLE)
Evaluación de Escritos en las Diferentes Etapas

MECANOGRAFIA

Muy Bien (Y)	1(10)= 10	3(10)= 30	13(10)=130	9(10)= 90	12(10)=120
Bien (X)	9(8)= 72	27(8)=216	39(8)=312	45(8)=360	38(8)=304
Regular (Z)	30(6)=180	25(6)=150	7(6)= 42	6(6)= 36	9(6)= 54
Pésimo (W)	10(4)= 40	8(4)= 32	1(4)= 4	0	1(4)= 4
	<u>302</u>	<u>428</u>	<u>488</u>	<u>486</u>	<u>482</u>

TAQUIGRAFIA

Muy Bien	0	2(10)= 20	7(10)= 70	9(10)= 90	10(10)=100
Bien	7(8)= 56	21(8)=168	23(8)=184	8(8)=224	21(8)=168
Regular	24(6)=144	12(6)= 72	9(6)= 54	3(6)= 18	8(6)= 48
Pésimo	9(4)= 36	5(4)= 20	1(4)= 4	0	1(4)= 4
	<u>236</u>	<u>280</u>	<u>312</u>	<u>332</u>	<u>320</u>

ORTOGRAFIA

Muy Bien	0	1(10)= 10	6(10)= 60	7(10)= 70	7(10)= 70
Bien	2(8)= 16	4(8)= 32	25(8)=200	22(8)=176	21(8)=168
Regular	19(6)=114	28(6)=168	9(6)= 54	11(6)= 66	12(6)= 72
Pésimo	19(4)= 76	7(4)= 28	0	0	0
	<u>206</u>	<u>238</u>	<u>314</u>	<u>312</u>	<u>310</u>

CUESTIONARIO

Es nuestro objetivo realizar una investigación para tesis profesional, midiendo resultados (a corto, mediano y largo plazo), con el propósito de conocer los alcances que tuvieron los cursos de capacitación que usted tomó en el período de agosto-septiembre de 1981, en esta Institución.

Requerimos su colaboración, contestando las siguientes preguntas, - marcando con una "X" la respuesta que conteste su opinión veraz. (Todos los datos son confidenciales y sólo son objeto de investigación de tesis).

1 - Considera que el módulo de mecanografía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las necesidades e intereses de su trabajo.

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

2 - Considera que el módulo de ortografía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las necesidades e intereses de su trabajo

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

3. - Opina que el módulo de taquigrafía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las necesidades e intereses de su trabajo.

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

4. - ¿Qué calificación le daría a la instrucción que recibió en el programa de desarrollo de habilidades secretariales de 1981.

Pésima Mala Regular Bueno Excelente

¿Porqué? _____

5. - En cuánto a la organización del programa, como considera que fue:

Pésima Mala Regular Buena Excelente

¿Porqué? _____

6.- Con respecto a los conocimientos que recibió en el curso, considera que se cubrieron los aspectos teórico y práctico?

Ninguno Poco Regular Suficiente Excelente

¿Porqué? _____

7.- Considera que la capacitación que recibió repercutió en mayor productividad en el desarrollo de su trabajo?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

8.- Después del curso de capacitación, considera que mejoró en la ejecución de las actividades de su puesto?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

9.- Considera que aplica en el desarrollo de sus actividades, lo practicado en el curso?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

10.- Considera que se lograron los objetivos generales del curso?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

11. - Considera que hubo en usted un cambio de actitudes en el trabajo en cuanto a: mayor productividad, responsabilidad e interes durante la impartición del curso?

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

12. - Hubo algún cambio (mayor productividad, responsabilidad e interes), en usted al desempeñar las actividades de su puesto?

Durante
ese mes

A tres
meses

A tres
años

¿Porqué? _____

13. - Hubo algún cambio de actitudes como mayor confianza en el trabajo que usted realiza o mayor delegación de funciones en su jefe inmediato al finalizar el curso?

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

14 - Considera que usted tuvo mayor responsabilidad en la ejecución de las actividades de su puesto?

No Poco Regular Mucho Bastante

¿Porqué? _____

15. - Usted mostró mayor cooperación en su trabajo con su jefe inmediato y compañeros, posterior al curso?

A un mes

A tres meses

A tres años

¿Porqué? _____

16. - Considera que usted observó la aplicación de nuevas formas de trabajo. después del curso _____

A un mes

A tres meses

A tres años

¿Porqué? _____

17. - Considera que requiere entrenamiento o capacitación para desempeñar adecuadamente su puesto de trabajo?

No

Poco

Regular

Mucho

Bastante

¿Porqué? _____

18. - Cuánta perdurabilidad considera que tuvo la capacitación impartida en 1981?

Durante un mes

Durante tres meses

Durante tres años

¿Porqué? _____

Hay algo que quiera agregar

CUESTIONARIO

Es nuestro objetivo realizar una investigación para tesis profesional, midiendo resultados (a corto, mediano y largo plazo), con el propósito de conocer los alcances que tuvieron los cursos de capacitación que su empleada recibió en el período de agosto-septiembre de 1981, en esta Institución.

Requerimos su colaboración, contestando las siguientes preguntas, - marcando con una "X" la respuesta, que conteste su opinión veraz. - (Todos los datos son confidenciales y sólo son objeto de investigación de tesis).

Nombre de la empleada _____

Nombre del jefe inmediato superior _____

M-0023490

1.- Considera que el módulo de mecanografía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las funciones y actividades de su empleada?

No Poco Regular Mucho Bastante

2.- Considera que el módulo de ortografía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las necesidades de su empleada de acuerdo a sus funciones en su puesto de trabajo?

No Poco Regular Mucho Bastante

3.- Opina que el módulo de taquigrafía que formó parte del programa de capacitación 1981 estaba relacionado con las necesidades del puesto de su empleada?

No Poco Regular Mucho Bastante

4.- Con respecto a los conocimientos que recibieron en el curso, - considera que se cubrieron los aspectos teórico y práctico?

Ninguno Poco Regular Suficiente

5.- Considera que la capacitación que recibió su empleada repercutió en mayor productividad en el desarrollo de su trabajo?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

6.- Después del curso de capacitación, considera que su empleada mejoró en la ejecución de las actividades de su puesto?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

7. Considera que su empleada aplica en el desarrollo de sus actividades, lo practicado en el curso?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

8.- Considera que se logró en su empleada un cambio en actitudes en el trabajo, en cuanto a : mayor productividad, responsabilidad e interés durante la impartición del curso?

Nada Poco Regular Mucho Bastante

Como lo manifestó? _____

9.- Hubo algún cambio (mayor productividad, responsabilidad e interés), en su empleada al desempeñar las actividades de su puesto?

Durante
ese mes

A tres
meses

A tres
años

10.- Hubo algún cambio de su empleada: como mayor confianza en el trabajo que realiza o mayor delegación de funciones por parte de usted, al finalizar el curso?

No Poco Regular Mucho Bastante

11.- Considera que al finalizar el curso su empleada desarrolló mayor responsabilidad en la ejecución de las actividades de su puesto?

No Poco Regular Mucho Bastante

12. - Su empleada mostró mayor cooperación en su trabajo con su jefe inmediato y sus compañeros, posterior al curso?

A un
mes

A tres
meses

A tres
años

13. - Considera que su empleada observó la aplicación de nuevas formas de trabajo, después del curso?

A un
mes

A tres
meses

A tres
años

Desea agregar algo _____

CUADRO COMPARATIVO NUMERO 12 DE LA PRODUCTIVIDAD
GLOBAL DE LA EMPRESA

E T A P A S

INDICADORES	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA OBTENIDA POR LA EMPRESA	148,582	123,070	143,334	213,265	100.594
PORCENTAJE DE VENTAS POR TODO EL MES	15.87%	38.06%	35.69%	46.32%	35.00%
ROTACION DE PERSONAL SECRETARIAL	4%	3.2%	2%	5%	3.5%

ANEXO J

CUADRO COMPARATIVO DE EVALUACIONES ENTRE VARIAS ETAPAS
(PORCENTAJE DE ACIERTOS)

Evaluación Diagnóstica			Evaluación del Curso			Evaluación Postdiagnóstica			
O	M	T	O	M	T	O	M	T	
90	70	80	90	100	90	80	70	90	
80	90	90	90	100	90	80	70	80	
80	70	80	100	90	90	80	70	80	
80	90	70	90	80	80	80	70	80	
90	80	90	90	90	90	70	80	80	
80	60	70	90	70	70	80	70	60	
90	80	80	100	90	90	90	80	80	
60	80	80	70	80	80	70	70	80	
90	90	90	90	100	90	80	80	90	
80	90	80	90	90	80	80	90	80	
90	70	80	90	80	90	70	90	80	
50	90	70	70	90	80	60	70	70	
90	70	70	90	80	80	90	80	70	
80	70	80	90	80	80	80	60	70	
80	70	70	80	80	80	70	70	70	
80	90	70	70	90	100	80	80	60	
80	60	70	80	80	70	70	70	70	
70	70	70	70	80	80	70	80	70	
80	90	90	80	100	90	80	90	80	
80	70	70	90	90	80	80	70	80	
Totales:	1,600	1,550	1,550	1,730	1,750	1,660	1,540	1,510	1,520

Conceptos:

O = Ortografía.

M = Mecanografía.

T = Taquigrafía.

ANEXO K

Los pasos que se realizaron para la DETECCION DE NECESIDADES fueron los siguientes:

1. - Se enlistó en secuencia lógica los pasos necesarios para realizar el trabajo secretarial, llegando a la simplificación de tareas.
2. - Se analizó severamente cada paso, llegando a actividades básicas, enmarcadas al finalizar como actividades secretariales.
3. - Se llevó a cabo una reunión con los jefes inmediatos y se confirmó la necesidad de cumplir con las metas propuestas sobre capacitación a las secretarias de acuerdo a una evaluación diagnóstica.
4. - Se realizó un examen, conteniendo las tres habilidades básicas (ortografía, taquigrafía y mecanografía).
5. - Se aplicó individualmente el examen a cada una de las secretarias en esta compañía.
6. - Se obtuvo listado de necesidades de capacitación del grupo ocupacional "secretarial".
7. - En base a ese listado se diseñaron 3 módulos básicos de capacitación (ortografía, taquigrafía y mecanografía).
8. - Se impartió un curso al grupo secretarial conteniendo los aspectos fundamentales de teoría y práctica en los 3 módulos básicos descritos en el punto anterior.

- 9.- MC. GUIGAN.- Psicología Experimental.- Enfoque Metodológico.- México, Ed. Trillas (1985).
- 10.- RANDALL B. DUNHAM Y SMITH.- Salud Organizacional, México, Ed. Trillas (1985).
- 11.- REYES PONCE A.- Administración de Empresas. Teoría y Práctica Primera y Segunda Parte. , Ed. Limusa, México, 1982.
- 12.- RICHARD C. ANDERSON Y GERALD W. FAUST.- Psicología Educativa México, Ed. Trillas (1977).
- 13.- SILICEO A. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa México 1980.
- 14.- TERRY G.R.,- Principios de Administración.- Compañía Ed. Continental, S. A. de C. V. México 1981.

DOCUMENTOS INTERNOS

Disposiciones Generales en Materia de Capacitación. Editado por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Manual de Organización.
Aseguradora Hidalgo, S. A., México 1983.

Manual del Curso de Desarrollo de Habilidades Secretariales.
Aseguradora Hidalgo, S. A.

Memoria.- Aseguradora Hidalgo, S. A.