

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

Facultad de Contaduría y Administración
Estudios Incorporados a la U. N. A. M.

“Diagnóstico de Necesidades para la Capacitación y Adiestramiento del Personal”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

Jacqueline Eliosa Zúñiga

Director de Tesis
ING. MBA. FEDERICO AVILA VINAY

Revisor de Tesis
CP. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1993.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

- 1.1.- Definición del problema.
- 1.2.- Justificación de la investigación.
- 1.3.- Objetivos de la investigación
- 1.4.- Hipotesis.
- 1.5.- Diseño de la investigación.

CAPITULO 2.- LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS.

- 2.1.- Aspectos generales.
- 2.2.- Capacitación y adiestramiento: Capitulo III bis del titulo cuarto de la ley Federal del Trabajo.
- 2.3.- Responsabilidad en la determinación de necesidades.
- 2.4.- Tecnicas para la determinación de necesidades.
- 2.5.- Metodos de capacitación y adiestramiento.

CAPITULO 3.- PROGRAMA DE ORIENTACION Y ATENCION DE PASAJEROS DE LAS SALAS INTERNACIONALES EN LOS AEROPUERTOS A NIVEL NACIONAL.

- 3.1.- Aspectos generales del programa.
- 3.2.- Políticas generales del programa.
- 3.3.- Políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal.

CAPITULO 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

- 4.1.- Recopilación de la información por pregunta.
- 4.2.- Recopilación de la información por variable
- 4.3.- Analisis y evaluación de la información
- 4.4.- Resumen general de la investigación.

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

La producción de un país se encuentra determinada por la concurrencia de tres factores básicos que se encuentran en íntima relación y que son: Los recursos naturales, el capital y el potencial humano.

Este último factor, el potencial humano en los países en desarrollo, es el factor menos aprovechado y atendido por lo que podemos afirmar que el subdesarrollo no es causado por una mala administración económica, política o social, sino un descuido en el correcto aprovechamiento de los recursos humanos que repercute en un alto índice de individuos subempleados, por la carencia de mano de obra calificada.

La capacitación, el adiestramiento, el aprendizaje y la formación profesional, son algunos de los conceptos que se manejan en la educación del material humano, para desempeñar un empleo dentro de una rama económica o cualquier actividad dentro de la industria o comercio.

En nuestra legislatura laboral se regulaba, en la Ley Federal del Trabajo del 18 de agosto de 1931, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 del mismo mes y año, lo que se denominaba contrato de aprendizaje, definido en el artículo 218 y que consiste en que "una de las partes se comprometía a prestar sus servicios personales a otra, recibiendo a cambio enseñanza en un arte u oficio y la retribución convenida".

Esta figura legal mas que procurar la enseñanza o la capacitación de los aprendices, se utilizó para explotar a jóvenes y mujeres, quienes por su necesidad de trabajo se veían imposibilitados para hacer valer sus derechos ante las autoridades competentes.

Una de las lógicas consecuencias derivadas de la separación del contrato de aprendizaje, fué el de establecer la obligación por parte de los patrones, de proporcionar la enseñanza técnica necesaria a los trabajadores que Desempeñan en forma eficiente sus labores, esta obligación se consigna en la fracción XII a la XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo de 1970.

Con las reformas al apartado "A" del artículo 123 constitucional y a su ley reglamentaria, se ha alevado a rango constitucional y con caracter de garantía social, el derecho de los trabajadores a recibir de su patrón capacitación y adiestramiento en su trabajo, que les permita elevar su nivel de vida y productividad.

Las disposiciones legales sobre capacitación y adiestramiento representan la respuesta más importante que el sector público ha dado al creciente problema que significa el bajo nivel de calificación de la fuerza de trabajo existente en nuestro país.

Para que una empresa tenga un desarrollo eficiente dentro del actual entorno de competencia, un aspecto fundamental es el de preguntar cuál es nivel de capacitación que tienen los empleados de la organización?

Uno de los mayores problemas con lo que se enfrentan los directivos de la empresa es el de no contar con el personal debidamente calificado tanto a nivel directivo como a nivel operativo y cuando se requiere de personal en el mercado de trabajo de igual manera no se cuenta con personal y el que lo está, normalmente se encuentra muy bien cotizado en empresas que ofrecen amplias perspectivas de desarrollo y con sueldos y prestaciones muy atractivos, por lo que difícilmente pueden ser sujetos a un ofrecimiento de empleo.

Por lo anteriormente descrito es necesario pensar en una estrategia en la cual la empresa desarrolle a su personal mediante un plan de capacitación que cumpla con los requerimientos de desarrollo de ésta y a su vez, que satisfaga la expectativas e intereses profesionales y personales de los empleados, aunque esto represente un costo adicional dentro del presupuesto de la organización, pero tomando en cuenta que los beneficios que se obtengan con la capacitación de los empleados redundará en una mayor productividad y rentabilidad para la empresa.

Los nuevos factores competitivos además de la información son los conocimientos de las nuevas técnicas de administración y operación de la empresas y en general de las actividades que cada empleado realiza. Estos, sin límites y con gran facilidad de transmisión, constituyen la base generadora de la creatividad, de la innovación y de la respuesta al cliente.

Todo ello es aportado por personas a las que hay que formar, organizar, motivar y retribuir.

Para producir servicios de alta calidad, para responder creativa y eficientemente a los cambiantes requerimientos de los clientes, las organizaciones tienen que dirigir su atención en tres direcciones: los servicios y/o productos, las personas y los clientes y dentro de la segunda es de vital importancia como ya se mencionó su enténamiento y actualización.

Desgraciadamente en muchas empresas no todo el personal recibe la capacitación necesaria y adecuada para el buen desempeño de sus actividades, las empresas deberían proporcionar los medios necesarios para el desarrollo integral y progresivo de sus empleados en forma permanente.

A continuación se da una pequeña introducción de lo que tratarán los capítulos que se desarrolla a lo largo de esta investigación.

En el capítulo 1 referente a la metodología de la investigación, se define el problema de la capacitación y el adiestramiento, así como la justificación de desarrollar este tema, los objetivos, la hipótesis y el diseño de la investigación.

El capítulo 2 trata en sí sobre los aspectos generales de la capacitación y el adiestramiento, las técnicas que existen para determinar las necesidades así como los métodos.

El capítulo 3 habla en sí sobre lo que es el Programa de Orientación y Atención de Pasajeros de las Salas Internas

cionales en los Aeropuertos a Nivel Nacional, sus aspectos generales asi como sus politicas.

El capitulo 4 habla sobre los resultados de la investigaci3n realizada a los verificadores y al jefe de sala del Programa de Orientaci3n y Atenci3n de Pasajeros de las Salas Internacionales en los Aeropuertos a Nivel Nacional.

CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Definición del problema.

Debido a la falta de atención de las necesidades que existen de capacitación, una de las problemáticas más comunes dentro de las empresas, es que no se dan los cursos adecuados de acuerdo a las necesidades y objetivos que llegan a requerir determinados puestos.

Esto se ha venido observando en el Recinto Fiscal del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Veracruz ya que el personal que elabora en esta aduana al ser contratados no se les da un curso de capacitación para informales cuales son las funciones y actividades que tienen que realizar, sino que el mismo personal contratado tiene que ir aprendiendo lo que tiene que hacer con el paso del tiempo, además si alguien del personal tiene la necesidad de tomar un determinado curso no se les da, ya que a todo el personal se les da los mismos cursos, sin hacer un análisis de las necesidades de capacitación, como ejemplo puedo citar mi caso que en nueve meses de laborar en este recinto jamás he recibido un curso de capacitación.

Es decir la alta gerencia no le da la importancia debida al personal que labora en esta aduana fiscal y es motivo de preocupación tal situación.

1.2 Justificación de la investigación.

La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad específica de trabajo.

El adiestramiento es la acción destinada a desarrollar la habilidades y las destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Con lo observado hasta ahora en la administración fiscal federal donde presto mis servicios, se ha despertado en mí, el interés en evocarme con el siguiente trabajo de investigación sobre las necesidades que surgen en torno a la capacitación del personal.

El director, gerente, o jefe de recursos humanos según sea el tamaño de la empresa en coordinación con los responsable de cada área funcional deberán elaborar los programas de capacitación necesarios de acuerdo a las necesidades de la empresa, esto es muy importante para poder aprovechar al máximo la capacitación que se le este brindando al personal.

Todas esta problemática que se presenta en las grandes empresas como en las pequeñas, es lo que me motivo a realizar esta investigación, sobre todo porque parte de esta problemática la he venido palpando y observando a lo largo de mi prestación de servicios en la Administración Federal de Veracruz.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

-Investigar y determinar que necesidades de capacitación y entronamiento se requieren cubrir adecuadamente en el recinto fiscal del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de Veracruz

-Determinar a quienes debe ser dirigido los programas de capacitación.

-Determinar el personal adecuado para impartir los programas.

1.4 HIPOTESIS

Debido a la falta de investigación previa de los requerimientos del personal para un mejor aprovechamiento de sus capacidades y aptitudes provoca que la implantación de cursos de capacitación y adiestramiento no den los resultados que se esperan de ellos.

1.5 Diseño de la investigación

1.5.1 Variables y definición operacional.

VARIABLE	DEFINICION OPERACIONAL
CAPACIDAD PERSONAL	
Poseer un nivel intelectual para trabajar bajo presión- de tiempo aprovechando los recursos disponibles y preveer futuros objetivos realistas proponiendo y aplicando nuevas ideas.	-Trabajo bajo presión. -Aplicación de criterio -Iniciativa
<u>HABILIDADES GRUPALES</u>	
Poseer habilidad para transmitir ideas, y convencer, ofreciendo soluciones oportunas y un adecuado manejo al público, mediante una integración del grupo.	-Comunicativo -Liderazgo -Colaboración
<u>HABILIDAD ADMINISTRATIVA</u>	
Habilidad para afrontar problemas y elegir alternativas adecuadas para la solución de los mismos; así como establecer procedimientos, dirigir y delegar funciones para lograr objetivos laborales.	-Planeación -Organización -Habilidad para tomar decisiones

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Poseer un conocimiento en relación a una oficina.

- Archivo
- Mecanografía
- Manejo de papelería

NIVEL ESCOLAR

Tener conocimientos académicos competentes.

- Bachillerato
- Carrera Universitaria
- Cursos extras
- Idiomas

1.5.2 Definición de los conceptos de la variable operacional.

TRABAJO BAJO PRESION.- Toda actividad que se realiza bajo un limite de tiempo, siendo observado o calificado por terceros.

APLICACION DE CRITERIOS.- Es el enfoque que se le da a un problema ampliando los parametros de limitacion del mismo.

INICIATIVA.- Toda acción creativa fuera de las normas establecidas.

Es la actitud individual del ser humano que se responsabiliza de un trabajo por propia decisión con conocimientos previos sin esperar que alguien establezca o determine sus actos.

COMUNICATIVO.- Tener la facilidad de transmitir cualquier idea a nuestros semejantes.

Es una actitud en la cual se manifiesta la habilidad de dejar fluir y tomar información a través de la cual se establece un lazo vital entre los seres humanos, que los permite y apoya para entender, comprender y trabajar juntos.

LIDERAZGO.- Conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo.

Arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo.

COLABORACION.- Actitud mediante la cual un individuo ayuda y apoya a otro individuo, grupo o institución a lograr los objetivos propuestos al realizar determinada actividad, esto se manifiesta a través de la aportación de ideas o participación activa que enriquezca la actividad a realizar.

PLANEACION.- Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.
Es determinar por adelantado lo que se va hacer y como se va hacer.

ORGANIZACION.- involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa.
Es la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.

HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES.- Es la destreza y precisión necesaria para la selección de una alternativa de entre un conjunto de ellas.

Pensar cuidadosamente y seleccionar una posibilidad la cual se considere la mejor.

ARCHIVO.- Lugar o paraje en que se conserva con separación y seguridad papeles o documentos.

Es la habilidad con que cuenta una persona para conservar con separación y seguridad papeles.

MECANOGRAFIA.- Es la habilidad para escribir a máquina rápidamente documentos

MANEJO DE PAPELERIA.- Tener conocimiento de los formatos papeles y documentación que se realicen en el departamento donde labora.

BACHILLERATO.- Haber terminado oficialmente este nivel educativo.

CARRERA UNIVERSITARIA.- Haber terminado oficialmente este nivel educativo.

CURSOS EXTRAS.- Son todos aquellos cursos que se toman muy independientemente del puesto que desarrolla o que se les hayan proporcionado la institución.

IDIOMAS.- Conocimiento de lengua extranjera.

CUESTIONARIO

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y CERCIORESE DE HABER
CONTESTADO TODOS LOS PUNTOS.

MARQUE (_____) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

NOMBRE: _____

EDAD: _____ ESTADO CIVIL _____

PUESTO QUE OCUPA _____

FECHA DE INGRESO _____

1.-¿ Apoya a sus compañeros en caso de que lo necesiten?

- a) no b) rara vez c) regular e) frecuentemente d)
siempre

2.-¿ Trabaja bajo una tensión nerviosa muy grande?

- a) no b) muy poco c) regular e) frecuentemente d)
siempre

3.-¿ Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

- a) no b) rara vez c) regular e) casi siempre d) siempre

4.-¿ Le gusta realizar mejoras en beneficio de su trabajo?

- a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

5.-¿ Sabe otro idioma ademas del propio?

a) no b) muy poco c) regular e) bien d) muy bien

6.-¿ Sabe utilizar la papelería que se maneja en su oficina?

a) no b) muy poco c) regular e) bien d) muy bien

7.-¿ Ha tomado cursos de mecanografía?

a) no b) muy poco c) regular e) frecuentemente d) si

8.- Si se encontrara bajo un problema que no esta estipulado en el reglamento de su empresa ¿ Aplicaría su criterio para darle solución?

a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

9.-¿ Considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo?

a) no b) a veces c) regularmente e) frecuentemente d) si

10.-Durante el tiempo que lleva laborando en esta institución

¿ Ha recibido cursos de capacitación?

a) no b) 1 c) 2 d) 3 e) 4 ó mas

11.-¿ Tiene seguridad para tomar decisiones?

a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

12.-¿ Tiene facilidad para influir sobre las personas?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) siempre

13.-¿ Considera que es bueno y necesario llevar un correcto manejo y control del archivo de su oficina?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) siempre

14.-Si no contara con una secretaria ¿? considera tener los conocimientos básicos para poder escribir un documento a maquina?

- a) no b) muy poco c) regular d) lo suficiente d)si

15.- De los cursos que ha recibido por parte de su empresa.

¿ Que porcentaje son de aplicación a su trabajo?

- a) 20% b) 40% c) 60% d) 80% e) 100%

16.-¿ Cuenta con una carrera universitaria? a) no

- b)iniciando c)a mitad de carrera d)finalizando e)pasante ó titulado

17.-¿Cree que es necesario determinar por adelantado lo que se va hacer y como se va hacer?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) siempre

18.-¿ A veces tiene deseos de destruir cosas?

- a) no b) de vez en cuando c) regularmente d) frecuentemente e) siempre

19.-¿ Mantiene buenas relaciones con sus superiores?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) siempre

20.-¿ Cree que es mucho mejor quedarse callado cuando esta en dificultades?

- a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) si

21.-Si se encuentra en una situación en la cual tiene que tomar una decisión. ¿ Lo haria ?

- a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

22.-¿ Considera sus estudios escolares relacionados con su puesto?

- a) no b) muy poco c) regular d) lo suficiente d) si

23.- ¿ Considera que la capacitación que recibió al iniciar sus labores fue?

- a) no he recibido b) mal c) regular d) bien e) muy bien

24.-¿ Que tan necesario es saber otro idioma ademas del propio en el puesto que ocupa?

- a) nada b) muy poco c) regular d) lo suficiente
e) indispensable

25.-¿ Sabe realizar informes relacionados a su area de trabajo?

- a) no b) muy poco c) regular d) lo suficiente
e) si

26.-¿ Considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos de ésta?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) si

27.-¿ Tiene conocimientos de como llevar correctamente un archivo?

- a) no b) muy poco c) regular d) lo suficiente
e) si

28.-¿ Cuando se encuentra bajo un problema estudia las diferentes alternativas que puede haber para solucionarlo?

- a) no b) a veces c) regularmente e) casi siempre d) siempre

29.-¿ Considera necesario definir bien la responsabilidad que tiene en el puesto cada empleado?

- a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

30.-¿ Tiene facilidad para guiar a un grupo para obtener el más alto grado de eficiencia?

- a) no b) muy poco c) regular d) lo suficiente
d) si

31.-¿ Considera necesario que un jefe solamente cuente con un numero determinado de empleados que el puede controlar?

- a) no b) a veces c) regular e) casi siempre d) siempre

32.-¿ Termino su bachillerato?

- a) no b) iniciando c) a mitad d) terminando e) si

Como podemos apreciar, el cuestionario consta de 32 preguntas, las cuales se relacionan cada una de ellas con las variables y definiciones operacionales expuestas anteriormente. A continuación se muestra un cuadro detallado para su mejor comprensión.

VARIABLE:	CAPACIDAD PERSONAL
Definición operacional	preguntas
Trabajo bajo presión	2-18
Aplicación de criterio	20- 8
Iniciativa	28- 4

VARIABLE:	HABILIDADES GRUPALES
Definición operacional	preguntas
Comunicación	19- 3
Liderazgo	30-12
Colaboración	9- 1

VARIABLE:	HABILIDADES ADMINISTRATIVAS
Definición operacional	preguntas
Planeación	26-17
Organización	31-29
Habilidad para tomar decisiones	11-21

VARIABLE	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS
Definición operacional	preguntas
Archivo	27-13
Mecanografía	7-14
Manejo de papelería	6-25

VARIABLE	NIVEL ESCOLAR
Definición operacional	preguntas
Bachillerato	32-22
Carrera universitaria	16-23
Cursos extras	10-15
Idiomas	24- 5

ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACION.

El cuestionario mostrado anteriormente, será aplicado al personal de Aeropuertos del "Programa de Orientación y Atención a pasajeros en las Salas Internacionales del Aeropuerto a Nivel Nacional", aquí en el Puerto de Veracruz donde se realizara el proyecto de investigación.

Debido a la diferente estructura de cada pregunta se puso varios tipos de respuestas para cada una de ellas es decir equivalentes para poder contestar como mejor se apegue la pregunta a la respuesta.

- a) Muy Mal -- No -- Nunca -- Nada -- 1
- b) Mal -- Rara vez -- De vez en cuando -- A veces --Muy poco -- 2
- c) Regular -- Regularmente -- 3
- d) Bien -- Frecuentemente -- Conmucha frecuencia -- casi siempre -- 4
- e) Muy bien --Si -- Siempre -- Indispensable -- 5

Se entrevistara a siete personas, un Jefe de Sala:Lic. Carolina Torres, y ha seis Verificadores: C. Jacqueline Eliosa, C. Rosa Ma. Garcia, C. Fransisco Emmanuel Piña, C. Dolores Morales, C. Gerardo J. Juarez, C.Irene Garcia; por lo tanto , si estas personas contestan NO en todas las preguntas, el total minimo por persona seria de 22 y global de 224, si contestara SI en todas el total maximo por persona sería de 100 y el global de 1120.

Se calificara a las personas de la siguiente manera:

- 32 -- 57 Puntos, es una persona que no tiene interes absoluto por su trabajo, es considerada una persona NO apta para el puesto, por lo tanto no es recomendable su contratación.
- 58 -- 83 Puntos, es una persona poco eficiente y por lo tanto tampoco esta considerada como buen elemento.
- 84-- 109 Puntos, se considera un buen elemento, es una persona que si tiene interes por el trabajo y esta catalogada para la categoria C que es el nivel secretariado.
- 110--135 Puntos, es una persona de gran apoyo para la empresa y esta catalogada dentro de la categoria B para jefe de area.
- 136--161 Puntos, tambien es muy buen elemento y esta catalogado dentro de la categoria A para gerentë.

Despues de haber realizado los cuestionarios pienso llevar a cabo una hoja de trabajo en donde hare un desglose de informacion la cual se mostrara mas adelante, en ella estan especificadas todas las variables con sus respectivas escalas. La forma de evaluar es la siguiente:

De 32 - 83 puntos, son personas que no me interesan, si estan dentro de la empresa es mejor eliminarlas y contratar nuevo personal. pero si van entrar no tiene caso pensar en ellas como futuro personal.

De 84 - 161 puntos, son las personas que si me interesan, para esto, la hoja de desglose muy independientemente que me sirva para evaluar al personal del "Programa de Orientación y Atención a Pasajeros en las Salas Internacionales del Aeropuerto a Nivel Nacional". Tambien podra utilizarse para una area administrativa, y como lo mencioné anteriormente esta sera catalogada en tres areas.

CATEGORIA	PUESTO
A	Gerente
B	Jefe de Area
C	Nivel Secretariado

Aplicado al programa de aeropuerto, la categoría B sería para el jefe de sala y la categoría C para verificador; como mi máximo sería 160 lo divido en tres partes considerando un porcentaje de 10% entre uno y otro para así poder identificar a cada persona si no necesita capacitación, si es recomendable la capacitación o si necesita capacitación.

	NO NECESITA CAPACITACION	RECOMENDABLE CAPACITACION	NECESITA CAPACITACION
Categoría A	161	145	131
Categoría b	130	117	101
Categoría c	100	90	81

No recomendable la contratación	80	72	65
	64	58	53

Por ejemplo si una persona contesta el cuestionario para una categoría C (nivel secretariado) y a la hora de evaluar sus preguntas me dio un total de 136 puntos viendo mis escalas me doy cuenta que esta persona es ideal para el puesto que ocupa o ocupara y hasta puede ocupar el puesto de gerente con sus respectivos cursos de capacitación en caso de que él lo decidiera y si no, si solo se desea para nivel secretariado y viendo el perfil del puesto y si estos coinciden que seria lo mas acertado, esta persona seria excelente

Tambien lo puede comprobar con mi grafica en la cual trazo una linea que me indica que de 134 puntos para abajo no los tomo en cuenta así sucesivamente segun las necesidades.

CAPITULO 2.- LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS.

2.1- Aspectos generales.

Una organización puede llamarse afortunada si dispone entre el personal existente en la empresa, de los factores que necesita para su funcionamiento. Una empresa es todavía más afortunada si todo lo que tiene que hacer es extender la mano para escoger al individuo ya preparado entre los de su propia relación de trabajadores. Sin embargo, la existencia de departamentos de Capacitación y Adiestramiento en organizaciones industriales y gubernamentales, pone de manifiesto el hecho de que las cosas no son tan simples; la capacitación y el adiestramiento en la industria se han hecho más y más necesario con la creciente complicación de la maquinaria y de los procedimientos de trabajo.

El primer problema que se le plantea al responsable de la capacitación y adiestramiento es identificar las necesidades que al respecto existen; esto es algo que nunca debe ser dejado al azar. Es decir, se trata de planear esta actividad de una forma programada y sistemática, ya que no tendría sentido desarrollar una actividad de capacitación y adiestramiento, sin conocer antes que nada, lo que los empleados tienen necesidad de aprender.

El departamento de capacitación y adiestramiento es responsable de hacer conocer a los supervisores las necesidades de capacitación y de trabajar junto con ellos para

planear y desarrollar cursos y otro tipo de instrucciones que satisfagan dichas necesidades

Si bien la capacitación y el adiestramiento representan un enfoque positivo hacia la mayoría del desempeño del trabajo, no puede proporcionar la solución a todos los problemas.

Determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento es una tarea comprometedora. La principal dificultad deriva del hecho de que a menudo se adscriben a este concepto deficiencias que son causadas por motivos muy diferentes a la falta de adiestramiento, y es obvio que en estos casos la capacitación no puede representar algún remedio.

Pongamos como ejemplo el caso de querer mejorar el nivel de las entrevistas de selección llevadas a cabo por el departamento competente y que no proporcionan el volumen de información requerida. Una medida para resolver el problema podría ser la de desarrollar un curso de capacitación para entrevistadores. Sin embargo, si la causa del problema se debe al simple hecho de que cada entrevistador lleva a cabo cada día un número demasiado elevado de entrevistas y no tiene por lo tanto el tiempo suficiente para elaborar un reporte satisfactorio de información por cada entrevista, la capacitación no tendría ningún resultado concreto. Por el contrario habremos invertido inutilmente tiempo y dinero en cursos de capacitación y quizás frustrado al personal, que de esta acción no ha recibido ningún beneficio.

Por otra parte cuando la capacitación se ve como la solución a todos los problemas de la organización los jefes tratan de justificar sus propias faltas y atribuyen toda la culpa a la falta de capacitación y adiestramiento de sus subordinados.

Incluso cuando, por ejemplo, las causas nacen de una estructura organizacional ineficiente, de instalaciones obsoletas, de sistemas de retribución equivocados o de políticas no concordantes con las situaciones en curso, la capacitación y el adiestramiento servirán de poco; por el contrario, cuando las causas se atribuyen a problemas exclusivamente humanos; cuando es necesario que las personas estén mejor informadas y adquieran mayores conocimientos; cuando se requiere preparar con la debida anticipación a las personas para los cambios, debido tanto a modificaciones tecnológicas como políticas, la actividad de capacitación y adiestramiento es siempre uno de los mejores recursos a disposición de la dirección y constituye una de las posibilidades más eficientes para minimizar los costos.

**2.2- Capacitación y adiestramiento : Capitulo III Bis del
título cuarto de la ley federal del trabajo)**

El Capitulo III Bis, que fue adicionado a la ley federal del trabajo debido a las reformas del 28 de abril de 1978, se encuentra integrado por 24 artículos numerados cada uno de ellos con el número 153 y una letra del abecedario de la "A" a la "X".

En estos artículos, la ley regula el procedimiento o fase operativa por medio de la cual los empleados y patrones cumplirán con la obligación impuesta en esta materia, de proporcionar Capacitación o Adiestramiento a sus trabajadores, según lo estableció la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 constitucional.

Así, tenemos que el artículo 153-A señala que toda persona que se encuentra sujeta a una relación laboral en términos del artículo 20 de la propia ley, tendrá derecho a recibir capacitación y adiestramiento proporcionados por su patrón, que le permita elevar su nivel de vida y productividad.

Proporcionar a los trabajadores por conducto de instituciones, escuelas, instructores especialmente contratados, por medio de personal propio habilitado como instructor o por adhesión convencional a los sistemas generales que se repliquen o registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo con lo que señala el artículo 153-B. Este mismo artículo señala la opción de pro-

porcionar esta capacitación o adiestramiento dentro o fuera de la empresa.

El artículo 153-C, reforzando lo que establece la disposición anterior señala que las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento a los trabajadores, deberán obtener la correspondiente autorización de la Secretaría del Trabajo y Previsión social.

En el artículo 153-D, se establece que los planes y programas de capacitación y adiestramiento podran elaborarse para una empresa, para cada sucursal o establecimiento, para varias empresas, respecto a una rama industrial o actividad económica determinada.

El artículo 153-E, dice que se debe impartir la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores dentro de la jornada de trabajo, estableciendose como excepción que se imparta de otra manera, en consideración a la naturaleza de los servicios que presta la empresa y que así lo convegan los trabajadores y el patrón, así mismo en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña.

El precepto legal siguiente, 153-F, señala los objetivos que persigue la capacitación y que son: Actualizar y Proporcionar los conocimientos y habilidades del trabajo en su actividad, así como proporcionar los conocimientos información sobre la nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo, incrementar la

productividad, y en general, mejorar las actitudes del trabajador.

Una nueva modalidad es la que se señala en el artículo 153-G y es el proporcionar la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores de nuevo ingreso, o sea la capacitación inicial, los cuales prestaran sus servicios conforme a la condiciones generales de trabajo o lo que al efecto se estipulen en los contratos colectivos.

El artículo 153-H, se establecen las obligaciones de los trabajadores: Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demas actividades que formen parte del plan o programa, atender las indicaciones de los instrumentos y cumplir con los programas respectivos y presentar los exámenes de evaluación que sean requeridos

Para la vigilancia de las obligaciones que en esta materia se ha impuesto a los patrones y empresarios, se ha establecido la creación de órganos bipartitas que funcionarán con la supervisión de la autoridad laboral, para la correcta instrumentación y funcionamiento del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y que sugerirá las medidas tendientes a perfeccionar estos procedimientos: este organismo de que hablan los artículos 153-I y 153-J son las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuales se integran con igual numero de representantes de los trabajadores y del patrón y se integran en cada empresa.

Los artículos 153-K y 153-L, hablan de la constitución de organismos especializados denominados comités nacionales de capacitación y adiestramiento por rama industrial o actividad económica, integrados en forma bipartita por empresarios o trabajadores libres o sindicatos, Estos comités tendrán el carácter de órganos auxiliares de la U.C.E.C.A. y se integran previa convocatoria que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de acuerdo a las bases de designación de los miembros, así como los relativos a su organización y funcionamiento.

Uno de los grandes logros de las clases trabajadora ha sido la formación de sindicatos y por medio de ellos logra la contratación colectiva, consiguiendo mejoras de trabajo para un mayor número de trabajadores.

Por lo que el contrato colectivo de trabajo no podía ser relegado en cuanto a las reformas que en materia de capacitación y adiestramiento se han realizado

Es por eso que el artículo 153-M, en relación con el 391 fracciones VII y VIII, igualmente reformado, de la propia ley señala como obligación el incluir cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo, así como establecer la capacitación inicial a trabajadores de nuevo ingreso, tomando en cuenta la cláusula de admisión y esta íntimamente relacionado con el artículo 153-G.

el artículo 153-O, señala un termino para que las empresas en que no rige contrato colectivo de trabajo somentan a la aprobación de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social dentro de los primeros sesenta días de años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento, señalando así mismo, que deberán de informar acerca de la constitución y las bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Confirmando lo establecido en el artículo 153-O, el artículo 153-P, señala los requisitos que deberán satisfacer las personas o instituciones que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El registro que se concede, en su caso a los agentes e instituciones capacitadora, podrá ser revocado cuando se contraponga a las disposiciones de la ley, cuando se deje de cumplir con los requisitos o cuando se deje de prestar servicios, las instituciones por mas de un año y los instructores por un periodo mayor de tres años o cuando estos últimos no se mantengan actualizados. Los afectados podran ofrecer pruebas y alegar lo que a su hecho convenga.

De la misma forma, el artículo 153-O, en relación con los artículos 153-L, 153-N, 153-O, establece los requisitos que deberán cubrir los planes y programas a que se refieren éstos artículos para su aprobación y registros, debiendo ser aplicado de inmediato a las empresas.

El artículo 153-R, contiene la figura jurídica conocida como aprobación ficta, que se da ante el silencio de la autoridad administrativa, en este dispositivo se establece un plazo para que la autoridad laboral apruebe o disponga que se hagan modificaciones que estime pertinente, respecto de los planes y programas de capacitación y adiestramiento que presenten la empresa, el término que señala es de sesenta días hábiles que produzcan las aprobaciones o rechazo, en su caso, en la inteligencia de aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro de este plazo se entenderán definitivamente como aprobados

El artículo 153-S, señala que a los patrones que no cumplan con la obligación de presentar sus planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro de los plazos y en los términos que señalan los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados estos no se lleven a la práctica, se les sancionará de conformidad con lo establecido en la fracción IV del artículo 994 de la propia ley sin perjuicio de que las autoridades laborales adopten las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata, en cualquiera de los casos pudiendo duplicarse la sanción en caso de que la irregularidad no sea subsanada dentro del plazo que para el efecto se consigna.

Una vez terminados los cursos o programas de capacitación y adiestramiento, los trabajadores que hayan sido aprobados al presentar sus exámenes, tendrán derecho a que se le emitan las constancias de habilidades laborales res-

pectivas, por la entidad capacitadora, las cuales autenticadas por la comisión mixta de la empresa se harán del conocimiento de la unidad coordinadora por conducto correspondiente del comité nacional o, falta de este a través de las autoridades del trabajo a fin de que se registren y se tomen en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, según lo señala el artículo 153-T.

En el caso de que ya implantado un plan y programa, un trabajador se niegue a recibir la capacitación por considerar que posee los conocimientos suficientes para desempeñar su puesto y el inmediato superior, de conformidad con lo que establece el artículo 153-U, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la U.C.E.-C.A., en caso de aprobarlo se le extenderá la constancia de habilidades laborales correspondientes.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Este mismo dispositivo legal, señala la obligación de las empresas de remitir a la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, listas de las constancias que hayan expedido a sus trabajadores, para su registro y control.

Estas constancias tendrán plenos efectos para fines de censos, exclusivamente de la empresa en que se efectuó la capacitación o el adiestramiento.

En el supuesto de que en las empresas existieran para el mismo puesto de trabajo, dos o mas especialidades o niveles al que la constancia de habilidades se refiere, la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de las empresas acreditara, mediante examen que se le practique, para cual nivel o especialidad es apto el trabajador.

En relación con la educación formal, cuando un individuo concluya un tipo de educación con caracter terminal y el puesto o categoría a que el certificado, diploma, titulo o grado expedido por el estado, des organismos descentralizados, los particulares con reconocimiento de validez oficial se refieren o sean similares a los incluidos en el catalogo nacional de ocupaciones, seran inscritos en los registros de que se trata el articulo 539 fraccion IV, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 153-W.

Por ultimo, tenemos el articulo 153-X, que señala el derecho de los trabajadores y patrones para acudir antes las juntas de conciliación y arbitraje para ejercitar las acciones derivadas de las obligaciones impuestas en este capitulo de esta ley.

2.3.- Responsabilidades en la determinación de necesidades

En la determinación de las necesidades de capacitación y adiestramiento concurren en diferente medida los siguientes factores.

- a) Los mismos interesados, objeto de la acción de adiestramiento.
- b) Los jefes
- c) El departamento de capacitación y adiestramiento.

El primer punto es olvidado a menudo, descuidándose la última conexión que existe entre los problemas de capacitación y los de motivación al trabajo. Bajo este aspecto, se podría en principio sostener que nadie puede conocer tanto como uno mismo las propias necesidades, y puede ser por tanto oportuno oír el punto de vista de los interesados acerca de lo que consideran importante con relación al contenido de los programas de capacitación y adiestramiento, y al menos en parte con relación a los métodos a emplear.

Aún más, los interesados conocen sus propias necesidades en cuanto que pueden relacionarlas con las posibilidades concretas de ascensos.

Sin embargo, los interesados tienen a menudo una visión de la empresa muy limitada a su propio trabajo. He aquí porque el personal no es siempre el más indicado para conocer sus propias necesidades, ya sea por la despreocupación de la empresa, que no dispone de objetivos claros en relación con

cada trabajador, ya sea por la falta de información que caracteriza a las relaciones interpersonales en una empresa de grandes dimensiones o ya sea finalmente por una carencia de capacidad crítica.

Son los jefes, a final de cuentas, los que sacarán todo el provecho del mejoramiento profesional de las personas bajo su dirección y les corresponde por lo tanto establecer las prioridades, ya que en caso contrario se corren riesgos peligrosos. De ahí la necesidad, para que el diagnóstico de las necesidades sea más preciso, escuchar a la empresa, o en términos más concretos a los jefes de aquellos que constituyen el objeto de la capacitación y adiestramiento.

Las relaciones entre el departamento capacitación y los jefes operativos no son fáciles. Sin embargo, es indispensable que también el departamento de capacitación y adiestramiento contribuya a la determinación de las necesidades aunque por lo general, no sea él quien decida el tipo de formación que se va a impartir.

De todo lo anterior se puede concluir que la determinación de las necesidades de capacitación y adiestramiento, debe realizarse a través de un procedimiento combinado que tenga en cuenta las necesidades de capacitación y adiestramiento tal y como se perciben por los interesados, por sus jefes y por el departamento de capacitación y adiestramiento.

2.4.- Tecnicas para la determinación de necesidades.

Para descubrir las necesidades de capacitación y adiestramiento y para poder proporcionar al departamento interesado una directriz mediante la cual facilitar la identificación y el desarrollo de las actividades a realizar, se pueden utilizar varias técnicas.

2.4.1- La observación.

El responsable del departamento de capacitación y adiestramiento tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía, de esta manera puede observar muchas situaciones indicadoras de capacitación y adiestramiento que están ocultas o que muy poco se observan por el personal de línea. Para esto el observador necesita una mente alerta y creativa y ojos y oídos muy atentos.

Sin embargo, se trata de observaciones que por el hecho de ser informales pecan a menudo de generalidades y puede no corresponder a la realidad efectiva. Lo más conveniente sería considerar estas observaciones como un punto de partida para investigaciones más profundas.

2.4.2- Las solicitudes de los jefes.

En algunos casos las demandas de capacitación provienen directamente de la dirección y de los jefes.

Las solicitudes de capacitación y adiestramiento pueden ser informales y redactadas por escrito; las que provienen

de la gerencia, generalmente, identifican claramente las necesidades.

Sin embargo, deben ser estudiadas cuidadosamente por el responsable de la capacitación antes de actuar. El responsable, si después de analizarlas cree que hay otros medios distintos a la capacitación que sean más adecuados, como solución al problema expuesto, debe discutirlo con su superior

2.4.3.- La entrevista

La entrevista es, en sentido estricto, un diálogo. En nuestro caso particular, se lleva a cabo entre el responsable de la capacitación y el trabajador.

Se trata de establecer contacto con cada trabajador dejándolo hablar sobre el propio trabajo y sus aspiraciones, todo esto con la ayuda de una entrevista guiada a obtener la información deseada.

será conveniente preparar una lista de preguntas importantes y durante la reunión emplear todas las técnicas de la entrevista, escribiendo las respuestas para poder estudiarlas más tarde.

"La entrevista presenta la ventaja de que se remonta directamente a las fuentes de necesidades de capacitación y adiestramiento, sin embargo, no está privada de peligros conexos a elementos de subjetividad y de perjuicio de quien formula las preguntas y de quien responde."

2.4.4.- Análisis por discusión de grupo

Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento se pueden utilizar las ventajas derivadas de la situación de grupo la cual permite alcanzar conclusiones distintas de aquellas que se derivan de las conclusiones de los participantes individuales.

Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de grupo procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor del trabajo de dicho grupo; con el objeto de terminar la causa, para lograr ésto, la reunion debe dirigirse de tal manera ,que las conclusiones correspondan a las siguiente preguntas:

- ? ¿Cuál es exactamente el problema ?
- ? Quienes estan implicados ?
- ? Cuando empezó ?
- ? Que clase de habilidades, conocimientos o actividades faltaron ?
- ? Quienes necesitan mejorar

Evidentemente es necesario la presencia de un moderador quien tomara notas de las conclusiones y dirigira la reunion.

Tiene como desventaja, el ser costosa y que en las reuniones, como esta el jefe inmediato superior, se corta la comunicación y se puede suscitar enfrentamientos entre el jefe y sus subordinado.

Sin embargo, se puede aprovechar las ventajas que presenta el análisis por discusión por grupos y tratar de

eliminar sus desventajas haciendo que en las reuniones, en lugar de estar presentes jefes y subordinados, unicamente se encuentren personas de un mismo nivel jerarquico.

2.4.5.- El cuestionario.

El cuestionario es una técnica muy aceptada para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento, por ser impresa ahorra tiempo y alcanza un mayor número de personas aunque proporcione un margen relativo de expresión. Consiste en una serie de preguntas estructuradas dirigidas a cualquier categoría ocupacional, y tiene por objeto la obtención de datos que son facilmente cuantificables e interpretables; pueden ser presentados ya sea individualmente o reagrupados en cierto número de personas.

Un medio para ser mas productiva esta técnica puede ser tambien el de acoplar al cuestionario que debe ser relleno por los interesados, otros cuestionarios que han de ser puestos a los superiores para que identifiquen las necesidades de capacitación y adiestramiento de sus subordinados; a los subordinados para que describan las fallas de sus jefes; y por ultimo, a los colegas acerca de las necesidades de sus compañeros.

2.4.6.- Quejas.

una fuente constante sobre los problemas que existen en la empresa, son las quejas; estableciendo un procedimiento formal para las quejas, donde el personal manifieste por

escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración, de políticas, procesos de operación, etc. , se puede obtener información valiosa que ayuda detectar, tanto necesidades de los trabajadores como de la empresa.

Para el establecimiento de un sistema de quejas, es necesario tener en cuenta que estas pueden ser:

- a) objetivas.
- b) subjetivas.
- c) mixtas.

Ante todo debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éstas deben formularse en virtud de las necesidades de la empresa.

2.5.- Metodos para la capacitación y el adiestramiento.

2.5.1 -Adiestramiento en el trabajo.

Es necesario aclarar que la formación del personal no solo se lleva a cabo a través de un organismo concretamente establecido para tal efecto, y que normalmente se conoce como Departamento de Capacitación y Adiestramiento.

El hombre aprende continuamente en el trabajo observando lo que hacen sus colegas y jefes, especialmente en los primeros periodos del trabajo.

El adiestramiento en el trabajo puede constituir una notable posibilidad para mejorar los recursos humanos con que cuenta la empresa; en realidad no puede faltar un hombre que explique al alumno como hay que desarrollar el trabajo, que se espera de su presentación, cual es el ritmo de trabajo, cuales son las preocupaciones a tomar, todo esto forma parte del escenario del adiestramiento en el trabajo.

El instructor tendra que ser una persona conocedora y responsable, para lograr que el sujeto realmente aprenda el trabajo. El instructor tendra que ser "conocedor" y ese conocimiento consta de dos aspectos: primero, debe conocer el trabajo, segundo, debe saber como instruir sobre el trabajo.

En general, la instrucción o adiestramiento en el trabajo consta de cuatro fases:

- a) Preparación: consiste en buscar un instructor muy habil, que conozca bien el propio trabajo y que tenga la capacidad de transmitir a los demas

estos conocimientos.

- b) Instrucción o presentación de las operaciones: En esta fase el instructor deberá describir la operación tal como se espera que el alumno aprenda a realizarla

Se recomienda los siguientes puntos:

- Diga , demuestre ilustre.
- Presente el material paso a paso.
- Subraye los puntos claves.
- Instruya con claridad y paciencia.
- No se pase del limite que marca lo que el alumno puede aprender.
- Resuma y repase la operación.

- c) Ejecucion practica del trabajo por parte de alumno: Se pone al alumno en condición de desarrollar practicamente las operaciones para las que ha sido adiestrado.

En esta etapa son necesario tres repasos:

- El alumno realiza la operación.
- El alumno explica los puntos principales mientras hace el trabajo nuevamente.
- Se confirma la comprensión del alumno.

- d) Control: Es necesario una acción de control para verificar si transcurrido el primer momento las cosas funcionan de lo mejor.

2.5.2 -La Instrucción Programada.

Se basa en una serie de preguntas y respuestas y puede ser descrita a través de esta sucesión cronológica de fases:

- 1.- El estudiante toma el curso mediante pasos cortos.
- 2.- Responde activamente a cada paso .
- 3.- Recibe confirmación inmediata o corrección de su respuesta
- 4.- Avanza a su propio ritmo.

Las características de la instrucción programada son bastante simples. El material de aprendizaje está preparado de tal manera que puede presentarse al estudiante en una serie de pasos consecutivos cuidadosamente planeados.

En el método de instrucción programada se podrá continuar utilizando el trabajo del instructor aunque de modo distinto, deja ser un medio de información y asume el deber de ser miembro de un equipo dedicado al estudio.

Métodos de Instrucción Programada

Existen varios métodos de Instrucción Programada que se pueden clasificar en tres categorías.

1) Método Lineal: se presenta material al estudiante en pasos cortos algunas veces llamados "cuadros" y se dan al estudiante algunos indicios con la intención de ayudarlo a dar una respuesta correcta. El estudiante construye una respuesta rellorando un espacio en blanco o resolviendo un problema.

2) Método Ramificado: Este método no pretende una actuación si errores por parte del estudiante. El punto que escoje el estudiante controla o determina el material subsecuente. Si el estudiante pasa la prueba de preguntas recibe automáticamente la siguiente unidad de información y el siguiente sistema de elección multiple. Si falla en la primera selección se le explica la naturaleza de su error y se vuelve a probar o se le conduce a nuevos conceptos adicionales .

3) Método Mixto: De estas dos teoria han surgido métodos mixtos de instrucción programada que tratan de compaginar los dos procedimientos anteriores, estudiando la oportunidad de aplicar los "cuadros" en las diversas partes de un mismo programa con el fin de evitar cierta monotonía.

2.5.3- El Método de Clases.

La clase es una presentación preparada de conocimientos o de información cuyo propósito es que otros entiendan o aceptan el mensaje del que imparte la clase.

La mayoría de las clases pretenden informar o instruir al auditorio y este es el objetivo que nos importa cuando se usa como método de entrenamiento. Es importante aclarar que las clases frecuentemente tienen el propósito de motivar, persuadir e influenciar las actitudes que un discurso hace.

Los factores o criterios que influyen en la decisión de tomar la clase o no tomarla como método son los siguientes.

- 1) conocimiento y experiencia del instructor en relación con el conocimiento y experiencia del grupo.
- 2) El número de participantes.
- 3) El factor tiempo.
- 4) La posibilidad de lectura y material de enseñanza.
- 5) La naturaleza de la información que se ha de transmitir.

2.5.4- El Método de Conferencia.

En terminos generales la conferencia se define como una reunión de dos o mas individuos para generar ideas que solucionen ciertos problemas. Este método implica un grupo de gente que busca ideas, examina y compra datos e ideas, critica y comprueba un procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de un trabajo.

Las conferencias tienen mas probalidades de exito cuando existen las siguientes condiciones:

- 1) Un buen moderador
- 2) Un grupo bien organizado cuyos miembros hayan sido seleccionados cuidadosamente.
- 3) Número de miembros limitados.
- 4) Agrupamiento apropiado de los empleados en cuanto a su nivel jerarquico.
- 5) Sesiones de duración definida y frecuencia regular.
- 6) Un buen espacio fisico, con finalidad para el desarrollo de la conferencia.
- 7) Materiales seleccionados cuidadosamente y preparados de antemano

B) Interes activo y apoyo por parte de la gerencia.

Para que una conferancia sea efectiva es muy importante que el moderador o director sea competente y habil.

CAPITULO 3.- PROGRAMA DE ORIENTACION Y ATENCION DE PASAJEROS DE LAS SALAS INTERNACIONALES EN LOS AEROPUERTOS A NIVEL NACIONAL.

3.1 Aspectos Generales del Programa

En virtud de la modernización del sistema aduanero y consecuentemente de la relevancia que éste tiene en el marco de la economía mexicana a través de la captación de divisas derivadas de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, las Salas Internacionales de los Aeropuertos de la República Mexicana adquieren una importancia relevante.

Por lo que la Dirección General Técnica de Ingresos ha implementado un programa de actividades dirigido a apoyar a los pasajeros en dichas áreas.

La relevancia de este programa radica en la necesidad de brindar asesoría fiscal ágil y oportuna a los pasajeros, para que éstos puedan presentar su declaración fiscal y la revisión de su equipaje sea la adecuada, logrando con esto una adecuada imagen del servicio.

A fin de cumplir con este propósito se seleccionará personal para brindar asesoría fiscal aduanera, realizar la verificación del equipaje de los pasajeros y para la determinación y cobro de impuestos, previa capacitación y contratación bajo el régimen de honorarios.

Con el propósito de que las funciones asignadas al área técnica a través del Programa de Orientación y Atención de Pasajeros de las Salas Internacionales a Nivel Nacional entren en vigor a partir del 1ero. de Diciembre de 1991, se menciona a continuación los siguientes lineamientos:

- En cumplimiento a lo establecido en el artículo 129 fracción XXI-bis y XXII-bis del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dado a conocer en el Diario Oficial de la Federación del 22 de Octubre de 1991, será necesario elaborar un oficio de presentación, y complete al titular de cada Administración Fiscal Federal o en su caso al Subadministrador Técnico de las subsedes donde este localizada la Sala Internacional, firmar los oficios mencionados que portará el personal responsable al recibir las Salas Internacionales.

- Corresponde recibir cada Sala Internacional a los Subadministradores Técnico de la Administración Fiscal Federal.

- Cabe aclarar que las Administraciones Fiscales Federales a las subsedes de éstas no recibirán ningún personal que hasta ahora este laborando en las Salas Internacionales.

- El día de la entrega de las Salas debe estar presente el personal seleccionado, de acuerdo a los roles y horarios previamente asignados, con el fin de que empiezen a desempeñar sus funciones desde el 1ero. de Diciembre de 1991.

- En tanto no se disponga de uniformes oficiales, el personal asignado e incorporado a este programa se presentará a laborar a partir del 1ero. de Diciembre con saco azul y pantalón gris en caso de los caballeros y saco azul y falda gris en el caso de las damas.

Objetivo.-

Optimizar el servicio de atención a los pasajeros que llegan a los aeropuertos con salas internacionales.

Funciones del Programa.-

-Brindar el servicio de orientación y asesoría a los pasajeros en materia de importación y exportación de mercancías.

-Realizar la verificación de las declaraciones de los pasajeros.

-Realizar la revisión del equipaje del pasajero.

-Verificar que la mercancía que se desea introducir al país este debidamente requisitada, así como determinar el pago de los impuestos conforme a la tarifa.

-Enviar la mercancía que no haya cubierto todos los requisitos a un recinto oficial.

3.2. Políticas Generales del Programa

Para la realización de este programa se contratará personal para ocupar los puestos de: Jefe de Sala, Asesor Fiscal Aduanal y Verificador.

Cuando se den a conocer las convocatorias para cada puesto, deberá incluirse en cada una de estas, el domicilio de la dependencia en la que los aspirantes podrán realizar los trámites necesarios.

Para cumplir con la fase de reclutamiento, selección, contratación y capacitación por honorarios de los Jefes de Sala, Asesores Fiscales Aduanales y Revisores, las Coordinaciones de Administración Fiscal y Administraciones Fiscales Federales deberán apearse a los lineamientos y políticas que emita la Dirección General Técnica de Ingresos.

El personal seleccionado deberá asistir a los cursos de capacitación en la Ciudad de México durante el mes de Noviembre del año 1991.

El personal que haya ocupado plaza presupuestal y no acredite los exámenes del proceso de capacitación regresará al nivel que tenía al momento de inscribirse a dicho programa.

Las personas que se recluten para los diferentes puestos deberán estar concientes de que su horario de trabajo será variable. De acuerdo a la afluencia de llegadas a cada sala se harán los roles de los turnos de trabajo correspondientes, considerando cada tipo de puesto para el desarrollo de las funciones asignadas.

Ningun personal que haya desarrollado funciones en áreas aduaneras, podrá participar en este programa.

El personal de nuevo ingreso interesado en incorporarse a este programa, no deberá haber laborado en ninguna dependencia federal o estatal dentro de los seis meses anteriores a la publicación de la convocatoria respectiva.

En el caso de los Asesores Fiscales Aduaneros y Verificadores, el número de horas efectivas serán de cinco.

Los honorarios de trabajo para los puestos de los Jefes de Sala quedaran a criterio de las coordinaciones de administración fiscal federal o de las Administraciones Fiscales

Federales que corresponda el personal, de acuerdo a la ubicación de las Salas Internacionales.

Las Salas Internacionales se dividirán por categorías de acuerdo al número de vuelos de importancia de éstas.

Se deberá procurar que la estancia del personal en estas Salas no sea permanente por lo que se les deberá rolar y asignar otras funciones propias del área técnica.

De acuerdo a la afluencia de vuelos y números de pasajeros en las salas internacionales se determinará el tipo y número de personal a contratar, considerando la información que proporcionen las Coordinaciones de Administración Fiscal y el análisis que realice la Dirección General Técnica de Ingresos.

La Dirección General Técnica de Ingresos de acuerdo al análisis previo de los recursos necesarios para este programa y la negociación que realice ante la Dirección General de Programación, Organización y Presupuestos; determinará el número de personal que se asignará a cada coordinación de administración fiscal federal respectiva.

3.3.- Políticas de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

Cuando las Salas Internacionales estén ubicadas en la ciudad donde se encuentra la Coordinación de Administración Fiscal, esta será quien realice el reclutamiento selección y contratación de personal, en caso contrario, correspondrá a las Administraciones Fiscales Federales.

Reclutamiento.

El personal que actualmente ocupa una plaza presupuestal y desea incorporarse a este programa deberá manifestar su deseo de cambiarse al regimen de honorarios, manejar bien las relaciones publicas Y tener excelente presentación.

Los aspirantes a Jefe de Sala deberán ser titulados de la carrera de Licenciado en Derecho, en el caso de los Asesores Fiscales Aduanales se requieren que sean pasantes o titulados de la carrera de Licenciado en Derecho y en el caso de los Verificadores se requiere que tengan preparatoria o sean secretarias biliguen en español-ingles, con buena presentación.

Selección.

Los aspirante deberán cubrir los requisitos señalados en el perfil de puestos, tal, como se establece en la documentación respectiva.

Al personal reclutado se le aplicará un examen de personalidad a fin de que se seleccionen aspirantes que cubran los requisitos que en capacidad personal y habilidades señalen los perfiles para cada puesto. La aplicación de estos exámenes será previa al proceso de capacitación.

Contratación de personal.

El personal de nuevo ingreso será contratado bajo el regimen de honorarios y el que ocupe una plaza presupuestal deberá renunciar a esta y contratarse también bajo este regimen.

Las Subcoordinaciones de operación administrativa de las coordinaciones de administración fiscal y las unidades admi-

nistrativas de las administraciones fiscales federales, serán las responsables de efectuar los tramites necesarios de todo el proceso de contratación previa por honorarios.

CAPITULO 4.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a la Lic. Carolina Torrez Jefe de Sala y a los seis Verificadores C. Jacqueline Elloza, C. Rosa Ma. Garcia, C. Francisco Emmanuel Piña, C. Dolores Morales, C. Gerardo J. Juarez, C. Irene Garcia; del programa de Orientación y Atención a Pasajeros en las Salas Internacionales del Aeropuerto a Nivel Nacional.

La recopilación de la información se presenta primero por pregunta y después por variable, en los cuales se da la puntuación obtenida por el encuestado.

La puntuación es del 1 al 5, debido a como se mencionó anteriormente en el capítulo uno, el inciso a) = 1; b) = 2; c) = 3; d) = 4; e) = 5.

4.1.- Recopilación de la información por pregunta.

<u>CUESTIONARIO</u> <u>PREGUNTA</u>	CAROLINA TORREZ	JAOVELINE ELIOSA	ROSA M. GARCIA	FRANSISCO PIZA
1.-Ayuda a sus compañeros en caso de que lo necesiten.	5	5	4	4
2.-Trabaja bajo tensión nerviosa muy grande	1	5	4	5
3.-Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	5	5	5	4
4.-Le gusta realizar mejoras en beneficio de su trabajo	5	5	5	5
5.-Sabe otro idioma además del propio	4	5	5	5
6.-Sabe utilizar la papelería que se maneja en su oficina	5	5	5	4
7.-Ha tomado cursos de mecanografía	5	5	3	1
8.-Si se encuentra bajo un problema que no esta estipulado en el reglamento de su empresa, aplicaría su criterio para darle solución.	5	5	5	4
9.-Considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo.	5	5	5	5
10.-Durante el tiempo que lleva laborando en esta institución, ha recibido cursos de capacitación.	4	1	1	4
11.-Tiene seguridad para tomar decisiones	4	5	5	5
12.-Tiene facilidad para influir en las personas	2	5	4	3
13.-Considera que es bueno y necesario llevar un correcto manejo y control del ar-				

chivo de su oficina.	5	5	5	4
14.-Si no contara con una secretaria, considerara tener los conocimientos básicos para poder escribir un documento a máquina?	5	5	5	4
15.-De los cursos que ha recibido de parte de su empresa, ¿qué porcentaje son de aplicación a su trabajo?	5	1	1	5
16.-¿Cuenta con una carrera universitaria?	5	5	5	2
17.-¿Cree que es necesario determinar por adelantado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer?	4	5	5	4
18.-A veces tiene deseos de destruir cosas?	2	3	2	2
19.-Mantiene buenas relaciones con sus superiores.	5	5	5	4
20.-¿Cree que es mucho mejor quedarse callado cuando se esta en dificultades?	2	1	2	3
21.-Si se encontrara en una situación donde se tiene que tomar una decisión, ¿la tomaria?	5	5	5	5
22.-Considera sus estudios superiores relacionados con su puesto.	4	4	2	4
23.-Considera que la capacitación que recibió al iniciar sus labores fue:	3	1	1	3
24.-¿Qué tan necesario es saber otro idioma más del propio en el puesto que ocupa?	5	5	5	5
25.-Sabe realizar informes relacionados a su área de trabajo.	5	5	5	5

26.-Considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos de esta.	5	5	5	5
27.-Tiene conocimiento de cómo llevar correctamente un archivo.	5	5	5	5
28.-Cuando se encuentra bajo un problema, estudia las diferentes alternativas que puede haber para solucionarlo.	5	5	5	5
29.-Considera necesario definir bien la responsabilidad que tiene en el puesto cada empleado.	5	5	5	5
30.-Tiene facilidad para guiar un grupo a fin de obtener el más alto grado de eficiencia.	5	5	4	5
31.-Considera necesario que un jefe solamente cuente con un número determinado de empleados que el pueda controlar.	2	5	4	4
32.-Terminó su bachillerato.	5	5	5	5
TOTALES:	137	141	132	133

QUESTIONARIO PREGUNTA	DOLORES MORALES	GERARDO JUAREZ	IRENE GARCIA
1.-Apoya a sus compañeros en caso de que lo necesiten.	4	5	5
2.-Trabaja bajo tensión nerviosa muy grande	2	4	3
3.-Se lleva bien con sus compañeros de trabajo	4	5	5
4.-Le gusta realizar mejoras en beneficio de su trabajo	4	5	4
5.-Sabe otro idioma además del propio	4	5	4
6.-Sabe utilizar la papelería que se aaneja en su oficina	5	5	5
7.-Ha tomado cursos de mecanografía	1	1	5
8.-Si se encuentra bajo un problema que no esta estipulado en el reglamento de su empresa; aplicaria su criterio para dar- le solución.	4	5	3
9.-Considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo.	5	5	5
10.-Durante el tiempo que lleva laborando en esta institución; ha recibido cursos de capacitación.	4	4	1
11.-Tiene seguridad para tomar decisiones	5	4	5
12.-Tiene facilidad para incluir en las per- sonas	4	4	4
13.-Considera que es bueno y necesario lle- var un correcto manejo y control del ar- chivo de su oficina.	5	5	5

14.-Si no contara con una secretaria, considerara tener los conocimientos básicos para poder escribir un documento a máquina?	4	5	5
15.-De los cursos que ha recibido de parte de su empresa, ¿qué porcentaje son de aplicación a su trabajo?	5	5	1
16.-¿Cuenta con una carrera universitaria?	5	3	4
17.-¿Cree que es necesario determinar por adelantado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer?	3	5	5
18.-A veces tiene deseos de destruir cosas?	1	1	2
19.-Mantiene buenas relaciones con sus superiores.	3	5	4
20.-¿Cree que es mucho mejor quedarse callado cuando se está en dificultades?	1	2	4
21.-Si se encontrara en una situación donde se tiene que tomar una decisión, ¿la tomaría?	5	5	5
22.-Considera sus estudios superiores relacionados con su puesto.	3	4	5
23.-Considera que la capacitación que recibió al iniciar sus labores fue:	5	5	1
24.-¿Qué tan necesario es saber otro idioma más del propio en el puesto que ocupa?	4	5	4
25.-Sabe realizar informes relacionados a su área de trabajo.	4	5	5
26.-Considera que los planes que se llevan a			

cabo en la empresa cumplen con los objetivos de esta.	4	4	5
27.-Tiene conocimiento de cómo llevar correctamente un archivo.	4	5	4
28.-Cuando se encuentra bajo un problema, estudia las diferentes alternativas que puede haber para solucionarlo.	5	5	5
29.-Considera necesario definir bien la responsabilidad que tiene en el puesto cada empleado.	5	5	5
30.-Tiene facilidad para guiar un grupo a fin de obtener el más alto grado de eficiencia.	5	5	4
31.-Considera necesario que un jefe solamente cuente con un número determinado de empleados que el pueda controlar.	1	5	5
32.-Terminó su bachillerato.	5	5	5
TOTALES	123	141	130

4.2 Recopilación de la información por variable.

VARIABLE: CAPACIDAD PERSONAL

Pregunta	Definición Operacional	Cuestionario							
		carolina	jacquelin	rosa wa.	fransisco	dolores	gerardo	irene	
		Torres	Eliosa	García	Piña	Morales	Juarez	García	
2	Trabajo bajo presión	1	5	4	5	2	4	3	
18	Trabajo bajo presión	2	3	2	2	1	1	2	
20	Aplicación de criterio	2	1	2	3	1	2	4	
8	Aplicación de criterio	5	5	5	4	4	5	3	
28	Iniciativa	5	5	5	5	5	5	5	
4	Iniciativa	5	5	5	5	4	5	4	
	TOTALES	20	24	23	24	17	22	21	

VARIABLE: HABILIDADES GRUPALES

Pregunta	Definición Operacional	Cuestionario							
		carolina	jacquelin	rosa wa.	fransisco	dolores	gerardo	irene	
		Torres	Eliosa	García	Piña	Morales	Juarez	García	
19	Comunicación	5	5	5	4	3	5	4	
2	Comunicación	5	5	5	4	4	5	5	
30	Liderazgo	5	5	4	5	5	5	4	
1E	Liderazgo	2	5	4	3	4	4	4	
9	Colaboración	5	5	5	5	5	5	5	
1	Colaboración	5	5	4	4	4	5	5	
	TOTALES	27	30	27	25	25	26	27	

VARIABLE: HABILIDAD ADMINISTRATIVA

Pregunta	Definición Operacional	Cuestionario						
		carolina	jacquelin	rosa ma.	fransisco	dolores	gerardo	irene
		Torres	Elisa	Garcia	Piña	Morales	Juarez	Garcia
26	Planeación	5	5	5	5	4	4	5
17	Planeación	4	5	5	4	3	5	5
31	Organización	2	5	4	4	1	5	5
29	Organización	5	5	5	5	5	5	5
11	Habilidad p/ tomar decisiones	4	5	5	5	5	4	5
21	Habilidad p/ tomar decisiones	5	5	5	5	5	5	5
	TOTALES	25	30	29	28	23	28	30

VARIABLE: ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Pregunta	Definición Operacional	Cuestionario						
		carolina	jacquelin	rosa ma.	fransisco	dolores	gerardo	irene
		Torres	Elisa	Garcia	Piña	Morales	Juarez	Garcia
27	Archivo	5	5	5	5	4	5	4
13	Archivo	5	5	5	4	5	5	5
7	Mecanografía	5	5	3	1	1	1	5
14	Mecanografía	5	5	5	4	4	5	5
6	Manejo de papelería	5	5	5	4	5	5	5
25	Manejo de papelería	5	5	5	5	4	5	5
	TOTALES	30	30	28	23	22	26	29

VARIABLE: NIVEL ESCOLAR

Pregunta	Definición Operacional	Cuestionario						
		carolina	jacquelin	rosa ma.	fransisco	dolores	gerardo	irene
		Torres	Eliosa	García	Piña	Morales	Juarez	García
32	Bachillerato	5	5	5	5	5	5	5
22	Bachillerato	4	4	2	4	3	4	3
16	Carrera universitaria	5	5	5	2	5	3	4
23	Carrera universitaria	3	1	1	3	5	5	1
10	Cursos extras	4	1	1	4	4	4	1
15	Cursos extras	5	1	1	5	5	5	1
24	Idiomas	5	5	5	5	4	5	4
5	Idiomas	4	5	5	5	4	5	4
	TOTALES	35	27	25	33	35	36	23

4.3.- Análisis y Evaluación de la Información.

NOMBRE: CAROLINA TORRES TORRES
EDAD: 27 AÑOS
PUESTO: JEFE DE SALA
PUNTUACION OBTENIDA: 137
FECHA DE INGRESO: 01/JUNIO/1993

En el cuestionario aplicado ala C. Jefe de Sala Lic. Carolina Torres, soltera, de 27 años, dentro de la variable Capacidad Personal, se pudo determinar que no trabaja bajo presión y si se encuentra bajo problemas que no estan estipulados en el reglamento de la empresa siempre aplica su criterio para darle solución, tiene mucha iniciativa ya que cuando se encuentra bajo problemas estudia las diferentes alternativas para darle solución.

Con relación a la variable Habilidades grupales; se pudo determinar que es una persona muy comunicativa y siempre mantiene buena relación con sus superiores a la vez que con su compañeros de trabajo; dentro del liderazgo, si tiene facilidad para guiar a un grupo a obtener el mas alto grado de eficiencia pero no tiene mucha facilidad para influir en las personas, considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo y siempre apoya a sus compañeros de trabajo en caso de que lo necesitan.

En la variable Habilidad Administrativa; se determinó que es una persona que considera que los planes que se llevan a cabo en el aeropuerto cumplen con los objetivos establecidos. considera que casi siempre hay que planear las co-

sas por adelantado, piensa que la organización es importante y tiene habilidad para tomar decisiones.

Con relación con la variable Actividades Administrativas, Tiene conocimiento de como llevar un archivo correctamente, ha tomado cursos de mecanografía y sobre todo realiza informes relacionados con su trabajo.

En la variable Nivel Escolar resulto que es una persona que ya cuenta con una carrera universitaria, ha tomado cursos extras y tiene conocimientos del idioma Ingles lo cual es muy importante para su trabajo y el puesto que ocupa.

NOMBRE: JACQUELINE ELIOSA ZURIGA
EDAD: 24 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 141
FECHA DE INGRESO: 31/AGOSTO/1992

En el cuestionario aplicado a la C. Jacqueline Eliosa Zuñiga, soltera de 24 años, con relacion a la variable Capacidad Personal se pudo determinar que esta persona siempre trabaja bajo presión, si se encuentra bajo problemas que no estan estipulados en el reglamento de su empresa siempre aplica su criterio para darle solución, tiene mucha iniciativa pues cuando se encuentra bajo un problema siempre estudia las diferentes alternativas para darle solución.

En la variable Habilidades Grupales, resulto que siempre mantiene buenas relaciones con sus superiores a la vez que con sus compañeros de trabajo, dentro del liderazgo, si tiene facilidad para guiar a un grupo a obtener el mas alto grado de eficiencia y siempre tiene facilidad para influir sobre las personas y considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo y siempre apoya a sus compañeros en caso de que la necesiten.

Con relación a la variable Habilidad Administrativa esta persona considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos establecidos y considera que siempre es necesario planear por adelantado lo que se va hacer, siempre que se encuentra bajo un problema estudia las diferentes alternativa que puede haber para solucionarlo y cuando se encuentra en una situación en la que tiene que tomar una decisión, lo hace.

En la variable Actividades administrativas, tiene conocimiento de como llevar correctamente un archivo, ha tomado cursos de mecanografía y sabe realizar informes relacionados con su area de trabajo.

Con relación a la variable Nivel Escolar, es una persona que ya cuenta con una carrera universitaria, no ha tomado ningun curso extra , ya que no se los ha proporcionado, y tiene conocimiento del idioma ingles.

NOMBRE: ROSA MARIA GARCIA CHI
EDAD: 25 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 141
FECHA DE INGRESO: 16/FEBRERO/1973

En el cuestionario aplicado a la C. Verificadora Rosa Ma. Garcia Chi, soltera de 25 años se pudo determinar dentro de la variable Capacidad Personal que es una persona que frecuentemente trabaja bajo presión y siempre que se encuentra bajo un problema que no está estipulado en el reglamento de su empresa aplica su criterio para darle solución y siempre estudia las diferentes alternativas que puede haber para solucionarlos.

Con relación con la variable Habilidades Grupales, esta persona manifiesta que mantiene buenas relaciones con sus superiores y siempre se lleva bien con sus compañeros de trabajo, dentro del liderazgo, tiene suficiente facilidad para guiar a un grupo a obtener el mas alto grado de eficiencia y casi siempre tiene facilidad para influir sobre las personas, considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo y frecuentemente apoya a sus compañeros en caso de que le necesiten.

En la variable Habilidad administrativa se demuestra que considera que los planes que se llevan a cabo cumplen con los objetivos establecidos y cree que la planeación es muy importante para determinar por adelantado lo que se va hacer, considera que la organización es importante y siempre que se encuentra en una situación en la cual tiene que tomar una decisión, lo hace.

Con relación a la variable Actividades Administrativas, tiene conocimientos de como llevar a cabo un archivo correctamente, tiene suficientes conocimientos de mecanografía y sabe realizar informes relacionados con su area de trabajo.

Dentro de la variable nivel escolar se puede observar que es una persona que cuenta con una carrera universitaria aunque la considera muy poco relacionada con su puesto, no ha tomado cursos extra ya que no se los han proporcionado y tiene conocimientos del idioma ingles.

NOMBRE: FCO. EMMANUEL PIÑA TORRES
EDAD: 22 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 133
FECHA DE INGRESO: 16/NOVIEMBRE/1991

En el cuestionario aplicado al C.Verificador Fco. Emmanuel Piña Torrez, soltero, de 22 años de edad, se observó lo siguiente.

En la variable Capacidad Personal; es una persona que siempre trabaja bajo presión; casi siempre que se encuentra bajo un problema que no está estipulado en el reglamento de su empresa aplica su criterio para darle solución, y siempre estudia las diferentes alternativas que el problema pueda tener.

Con relación a la variable Habilidades grupales, es una persona que casi siempre mantiene buenas relaciones con sus superiores al igual que con sus compañeros de trabajo, dentro del liderazgo, tiene facilidades para guiar a un grupo y para obtener de él, el mas alto grado de eficiencia, pero tiene poca facilidad para influir en las personas; considera conveniente colaborar con sus compañeros y frecuentemente apoya a sus compañeros en caso de que lo necesiten..

Dentro de la variable habilidad Administrativa, considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos establecidos y piensa que siempre es necesario definir bien la responsabilidad para que haya una buena organización; siempre que se encuentra en una situación en la cual tiene que tomar una decisión, lo hace.

En la variable Actividades administrativas, se pudo observar que es una persona que tiene conocimiento en archivo, pero no ha tomado cursos de mecanografía, pero sí sabe realizar informes relacionados con su area de trabajo.

La variable Nivel Escolar, demuestra que es una persona que apenas esta estudiando la carrera universitaria, es de las pocas personas que ha recibido cursos extras y tiene conocimiento del idioma ingles.

NOMBRE: DOLORES MORALES ESPINOZA
EDAD: 29 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 123
FECHA DE INGRESO: 17/NOVIEMBRE/1991

En el cuestionario aplicado a la C. Verificadora Dolores Morales Espinosa, soltera de 29 años, se observó lo siguiente.

En la variable Capacidad Personal, demuestra que es una persona que rara vez trabaja bajo presión, casi siempre que se encuentra bajo un problema que no está estipulado en el reglamento, aplica su criterio para darle solución y siempre estudia las diferentes alternativas que el problema pueda tener.

Con relación a la variable habilidades grupales, regularmente mantiene buenas relaciones con sus superiores, pero casi siempre se lleva bien con sus compañeros de trabajo, Dentro del liderazgo, se puede decir que tiene facilidad para guiar a un grupo a obtener el más alto grado de eficiencia y casi siempre tiene facilidad para influir en las demás personas. Considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo y frecuentemente apoya a sus compañeros en caso de que lo necesiten.

Dentro de la variable de habilidad administrativa, casi siempre considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos establecidos. Regularmente cree que es necesario determinar por adelantado lo que se va

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

a hacer; piensa que la organización es muy importante y tiene habilidad para tomar decisiones.

En la variable de actividad administrativa, tiene conocimiento de como llevar a cabo un archivo correctamente, no ha tomado cursos de mecanografía; y sabe realizar informes relacionados con su área de trabajo.

Dentro de la variable nivel escolar, ya terminó su bachillerato, cuenta con una carrera universitaria y considera regular sus estudios relacionados con el puesto. Es de los pocos que ha recibidos cursos extras y tiene conocimiento del idioma inglés.

NOMBRE: GERARDO JAVIER JUAREZ RUIZ
EDAD: 23 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 141
FECHA DE INGRESO: 16/NOVIEMBRE/1991

En el cuestionario aplicado al C. verificador Gerardo Javier Juarez Ruiz, soltero de 23 años de edad se concluyó lo siguiente.

Dentro de la variable de Capacidad Personal se pudo determinar que frecuentemente trabaja bajo presión, siempre que se encuentra bajo un problema que no está estipulado en el reglamento de la empresa, aplica su criterio para darle solución y siempre estudia las diferentes alternativas que éste pueda tener.

En la variable de Habilidades Generales: es una persona que siempre mantiene buenas relaciones con sus superiores al igual que con sus compañeros de trabajo. Dentro del liderazgo, si tiene facilidad para dirigir un grupo y obtener el más alto grado de eficiencia y casi siempre tiene facilidad para influir sobre las personas. Considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo y siempre apoya a sus compañeros en caso de que lo necesiten.

Dentro de la variable de Habilidad Administrativa, casi siempre considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos de esta y cree que es necesario determinar por adelantado lo que se va a hacer. Considera muy importante la organización y tiene habilidad para tomar decisiones.

Con relación a la variable de Actividades administrativas, tiene conocimiento de como llevar un archivo correctamente, no ha tomado cursos de mecanografía y sabe manejar los informes relacionados con su área de trabajo.

En la variable de nivel escolar, actualmente esta estudiando su carrera universitaria; es de los pocos que ha recibido cursos extras y tiene conocimiento del idioma Inglés.

NOMBRE: IRENE GARCIA CHI
EDAD: 24 AÑOS
PUESTO: VERIFICADOR
PUNTUACION OBTENIDA: 130
FECHA DE INGRESO:

En el cuestionario aplicado a la C. Verificadora Irene Garcia Chi, soltera de 24 años, se observó lo siguiente.

En la variable Capacidad Personal se muestra que es una persona que regularmente trabaja bajo presión, si se encuentra bajo un problema que no está estipulado en el reglamento aplica su criterio para darle solución y siempre estudia las diferentes alternativas que este puede tener.

Con relación a la variable Habilidad Grupales, casi siempre mantiene buenas relaciones con sus superiores al igual que sus compañeros de trabajo, dentro del liderazgo, tiene suficiente facilidad para influir sobre las personas, considera conveniente colaborar con su equipo de trabajo al igual que apoyar a sus compañeros en caso de que lo necesiten.

En la variable Habilidad Administrativa, esta persona considera que los planes que se llevan a cabo en la empresa cumplen con los objetivos establecidos y cree necesario planear por adelantado lo que se va hacer, considera importante a la organización y tiene habilidad para tomar decisiones.

Dentro de la variable Actividades Administrativas, tiene suficiente conocimiento de como llevar un archivo y saber realizar informes relacionados con su puesto.

En la variable Nivel Escolar, termino su bachillerato, esta finalizando su carrera universitaria, no ha recibido cursos extras y tiene conocimiento del idioma Inglés.

4.4 Resumen general de la investigación.

La capacitación y el adiestramiento de personal, es una actividad que no debe descuidarse ya que el recurso humano es el elemento clave que permite alcanzar los objetivos de la empresa.

Generalmente se le ha dado poca importancia y solo se lleva a cabo por ser un requisito que la ley Federal del Trabajo establece, y no debería ser esta el unico motivo por la cual se considere esta actividad.

Desgraciadamente esto lo podemos notar en la Administración Fiscal Federal y muy particularmente en el Programa de Orientación y Atención a Pasajeros en las Salas Internacionales a Nivel Nacional, con los 6 Verificadores y la Jefa de Sala del aeropuerto "Gral. Heriberto Jara Corona" de Veracruz, no porque estas personas no sean capaces de desarrollar su trabajo, sino porque la alta gerencia como se pudo comprobar en los cuestionarios aplicados a los Verificadores que se encuentran trabajando en ese recinto, tan solo tres de ellos recibieron cursos de capacitación y esto fue debido a que ellos fueron contratados desde que inició el programa del aeropuerto y recibieron los cursos en la ciudad de México, pero el nuevo personal que contrataron posteriormente C. Jacqueline Elvira Juárez, C. Rosa Ma. García Chi, e Irene García Chi, a pesar de tener actualmente un buen tiempo laborando, nunca se les ha dado un curso de capacitación.

En el caso del Jefe de Sala, recibió un curso de capacitación, pero esto fue debido a que se presentó una oportunidad y como se trato del Jefe de Sala, tomó el curso.

Como se pudo determinar en base a los cuestionarios aplicados se recomiendan los siguientes cursos: Para la Lic. Carolina Torres, Jefa de Sala, se le recomienda un curso de Liderazgo, pues a pesar de haber recibido un curso de capacitación, para el puesto que ocupa necesita influir mas sobre el personal, para tener mejor control del mismo.

Para la C. Verificadora Jacqueline Eioza Zuñiga se le recomienda un curso para no trabajar bajo presion y ademas se debe resaltar como se dijo anteriormente que esta persona no ha recibido ningun curso de capacitación.

Para la C. Verificadora Rosa Ma. Garcia Chi, se le recomienda un curso para no trabajar bajo presión y tambien se hace mención de que esta persona tampoco ha recibido ningun curso de capacitación.

Para el C. Verificador Fro. Emmanuel Piño Torres, se le recomienda un curso para no trabajar bajo presión, un curso de liderazgo y un curso de mecanografía y como se puede notar a pesar de haber recibido cursos de capacitación, no ha recibido un curso de acuerdo ha sus necesidades..

Para la C. Verificadora Dolores Morales Espinosa, a pesar de haber recibido cursos de capacitación se le recomienda un curso de mecanografía.

Para el C. Verificador Gerardo J. Juarez Ruiz, a pesar de haber recibido cursos de capacitación, tambien se le recomienda que tome un curso de mecanografía.

En el caso de la C. Verificadora Ierene Garcia Chi, se le recomienda un curso para no trabajar bajo presión y curso de aplicación de criterio.

Se determinaron estos cursos de acuerdo a la puntuación obtenida en la valuación del cuestionario y en donde se pudo comprobar que debido a la falta de investigación previa de los requerimientos del personal para un mejor aprovechamiento de sus capacidades y aptitudes, provoca que la implantación de cursos de Capacitación y Adiestramiento no den los resultados que se espera de ellos, y esto se puede ver con los tres Verificadores que recibieron cursos de capacitación y con la Jefa de Sala que a pesar de haberlos recibidos, no satisficieron sus necesidades.

Ante todo no hay que olvidar que los cursos de Capacitación y Adiestramiento, como se dijo al principio, son un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa, por lo que hay prestar mucha atención a las necesidades que se presentan y quienes han de dar estos cursos y sobre todo quienes son los encargados de impartir los cursos de capacitación, éste ultimo punto es muy importante para que resulte mas claro y beneficioso, ya que un curso puede ser muy bueno y las personas a tomarlo pueden estar en optimas condiciones pero el instructor puede ser todo un fracaso o definitivamente no saber nada de la materia a impartir.

CONCLUSIONES.

El objetivo de las actividades que se realizan en el departamento de capacitación y adiestramiento es el de capacitar al personal de nuevo ingreso, así como al que ya labora dentro de la empresa y mantenerlo permanentemente actualizado sobre los cambios en la organización, en las normas y procedimientos propios de las actividades de su área de servicio; desarrollar aptitudes y habilidades en el trabajo, y desarrollo humano, ya que es esencial para las empresas tomar conciencia de la responsabilidad del trabajo, de la dignidad humana y del sentido del deber, sin descuidar el trabajo organizado y el factor humano como miembro de la empresa.

La capacitación se imparte a los trabajadores para mejorar su conocimiento y aptitudes, mientras que el adiestramiento se proporciona para el óptimo manejo de utilización de la herramienta y maquinaria propia del puesto de trabajo que un individuo tiene asignado.

Por todo lo expuesto en este trabajo de investigación, podemos reafirmar la necesidad de diagnosticar las necesidades de capacitación de una empresa, para que de esa manera los programas de capacitación sean totalmente dirigidos a cubrir esas carencias de conocimientos y lograr de manera más óptima, los objetivos de la empresa.

Por otro lado, es necesario e indispensable que las políticas de capacitación y adiestramiento y la política que se sigue en la educación formal, se estrechen y coordinen esfuerzos, tomando en cuenta la carencia de formación

profesional que el sistema educativo tiene de acuerdo al diseño y planeación que el desarrollo presenta para el país.

Se deben unificar criterios y establecer una interrelación y comunicación eficaz entre escuelas y los centros de trabajos.

También se ha llegado a la determinación de que teniendo en cuenta que un trabajador pasa diariamente una tercera parte de su tiempo en una empresa, es conveniente proporcionarle los medios necesarios para que incremente sus aptitudes y aumente su capacidad, elevando así la moral del trabajador, lo que representa un aumento en la eficiencia y la productividad en el trabajo. Siendo esto de gran provecho tanto para la empresa como para el trabajador.

BIBLIOGRAFIA

- Administración de Recursos Humanos
Fernando Arias Galicia
Editorial: Trillaas 1979

- Adiestramiento y Formación del Personal
Aldo Cononici
Ediciones: Deusto 1973

- Ley Federal del Trabajo
Baltazar Cavazos flores
Baltazar Cavazos Chena
Humberto Cavazos Chena
J. Carlos Cavazos Chena
14 edición 1983
Editorial: Trillas

- Capacitación y Desarrollo de Personal
Alfonso siliceo
Editorial: Limusa

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Editorial: Trillas, Mexico 1983

- Manual de Capacitación Sindical sobre Formación Profesional.
CEN., INET., AFMAD, Mexico 1976

- Guia Técnica para la Detención de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento U.C.E.C.A.
Editorial Popular de los trabajadores, Mexico 1979

- Aspectos Practicos de la Capacitación y Adiestramiento
Lic. Adolfo Tena Morales
Coparmex Fondo Editorial

- Manejo de personal y Relaciones industriales
Dale Yader
Editorial: C.E.C.S.A. 1970

- Principios de Adiestramiento de Personal
Edwin B. Flippo
Editorial: Mc Graw Hill 1978

- Gran Diccionario Enciclopedico Ilustrado
Selecciones del Readers Digest

- Técnicas de Direccion de Personal
Ramon de Licas Ortueta
Editorial: Limusa-Wiley S.A. 197